



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza prostředí organizace jako základ pro tvorbu strategie

Analysis of the Organization Environment as a Basis for the Strategy Creation

Student: Bc. Helena Rašková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2011

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Helena Rašková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Specializace: 00 Ekonomika podniku

Téma: **Analýza prostředí organizace jako základ pro tvorbu strategie**  
**Analysis of the Organization Environment as a Basis for the Strategy**  
**Creation**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska
3. Praktická východiska
4. Návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

KERKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 2. vyd. New York: Free Press, 1998. 406 s. ISBN 0-684-84148-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanová, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011



prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.  
Přílohy č. 9 -23 dané mi k dispozici jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 29.4.2011

Bc. Helena Rašková

## **Poděkování**

Děkuji paní Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce. Děkuji také odborné konzultantce Haně Konopiské za poskytnutí veškerých potřebných podkladů pro zpracování diplomové práce, hodnocení analýz a především za velmi cenné rady. Současně děkuji dalším dvěma hodnotitelům analýz, Mgr. Janě Šoupalové a Janě Vašendové.

# OBSAH

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....</b>	<b>10</b>
2.1 Strategické řízení a strategie .....	10
2.2 Vize, poslání a cíle podniku .....	12
2.3 Strategická analýza.....	15
2.3.1 Analýza externího prostředí .....	16
2.3.1.1 Analýza vlivů makrookolí .....	17
2.3.1.2 Analýza vlivů mikrookolí.....	21
2.3.1.3 Další nástroje strategické analýzy externího prostředí .....	26
2.3.2 Analýza interního prostředí.....	28
2.3.2.1 Hodnotový řetězec .....	28
2.3.2.2 Model „7S“ firmy McKinsey .....	30
2.3.3 SWOT analýza jako integrující analytický nástroj .....	32
2.3.3.1 Doporučený metodický postup .....	32
2.3.3.2 Generování alternativ strategií pomocí SW nástroje.....	39
<b>3. PRAKTICKÁ VÝCHODISKA.....</b>	<b>40</b>
3.1 DUHA – sdružení dětí a mládeže pro volný čas, přírodu a recesi .....	40
3.1.1 Struktura organizace .....	41
3.1.2 Duhové programy .....	44
3.2 PEST analýza .....	46
3.2.1 Politicko-legislativní vlivy .....	46
3.2.2 Ekonomické vlivy .....	48
3.2.3 Sociální vlivy .....	49
3.2.4 Technologické vlivy.....	50

3.2.5 Závěry PEST analýzy.....	51
3.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	53
3.3.1 Hodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil .....	53
3.4 Hodnotový řetězec .....	55
3.4.1 Primární aktivity hodnotového řetězce .....	55
3.4.2 Podpůrné aktivity hodnotového řetězce .....	57
3.4.3 Závěry analýzy hodnotového řetězce.....	59
3.5 SWOT analýza .....	61
<b>4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>63</b>
4.1 Návrh strategie občanského sdružení Duha .....	63
4.2 Návrh systému vzdělávání občanského sdružení Duha .....	66
4.3 Návrh vnitřní metodiky občanského sdružení Duha .....	67
<b>5. ZÁVĚR.....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>77</b>

# 1. ÚVOD

*„Strategie znamená jasně zvolit způsob, jak konkurovat.“ (Jack Welch)*

V podmínkách dnešního konkurenčního prostředí podpořeného ekonomickou krizí se žádný podnik ani organizace neobejde bez kvalitní strategie, která mu umožní v tvrdém konkurenčním boji obstát a udržet si svou konkurenceschopnost. Bez kvalitní strategie nemá organizace možnost se rozvíjet a získávat nové zákazníky.

Strategie mnohdy rozhoduje o dalším působení organizace na trhu. Aby organizace mohla mít kvalitní strategii, je nutné znát své podnikatelské prostředí, znát trendy, kterými se ubírá ekonomika, ale zejména znát sebe sama. Musí se umět vlivům působící na organizaci přizpůsobit, měla by je umět předvídat. Negativní vlivy by měla odstranit, či eliminovat a těm pozitivním vytvářet takové podmínky, aby se rozvíjely a podpořily organizaci jako celek.

Tato diplomová práce nese název Analýza prostředí organizace jako základ pro tvorbu strategie. Analýza bude realizována v občanském sdružení DUHA – sdružení dětí a mládeže pro volný čas, přírodu a recesi. Jak již vyplývá z názvu organizace, její cílovou skupinou jsou děti a mládež. Protože je však v posledních letech trendem stárnutí populace a děti již nemají takový zájem o volnočasové aktivity jako dříve, rozhodlo se občanské sdružení pro zpracování strategie, která mu zajistí stabilní členskou základnu a rostoucí zájem dětí a mládeže o tyto aktivity. Problémem, se kterým se Duha dále potýká, jsou rozpory mezi členy o rozvoji organizace a jejím vývoji do budoucna.

Cílem diplomové práce je analýza prostředí občanského sdružení Duha, a to jak interního, tak externího prostředí. Tato analýza bude organizaci sloužit jako podklad pro tvorbu strategie. Jelikož organizace nemá dosud fakticky stanovenou vizi a cíle, je jedním z cílů diplomové práce také identifikování vize a cíle organizace.

Jako základní metodika pro zpracování analýzy byla zvolena pro vnější analýzu PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Ve vnitřní analýze prostředí byly pomocí Hodnotového řetězce identifikovány silné a slabé stránky. Syntézu výsledků pak tvoří SWOT analýza spolu s SW podporou v tabulkovém editoru Excel.



Diplomová práce je rozdělena do tří dílčích částí. První kapitola se zabývá teoretickými východisky. Je zde charakterizováno strategické řízení, samotný pojem strategie a vize, poslání a cíle podniku. Následuje podrobný popis strategické analýzy a metod, které se zde využívají. Závěrem kapitoly je popsána SWOT analýza, jako syntéza výsledků vnitřní a vnější analýzy.

Kapitola druhá navazuje na předešlou kapitolu praktickými poznatky, kde je provedena analýza prostředí organizace Duha. Zde je použita výše zmíněná metodika pro zpracování analýzy. Samotné analýze předchází představení občanského sdružení, kde je podrobně popsána struktura organizace, její orgány a základní články. Nastíněny jsou také programy Duhy jako jedna ze silných stránek občanského sdružení.

Třetí kapitola popisuje návrhy a doporučení na základě výsledků analýzy prostředí, zejména pak ze SWOT analýzy. Dle těchto návrhů a doporučení by měla organizace postupovat, pakliže má zájem udržení se na trhu a obhájení své konkurenceschopnosti.

## 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 2.1 Strategické řízení a strategie

Strategické řízení pomáhá organizaci určit její budoucí problémy a příležitosti. Udává cíle a směry pro budoucnost organizace, zvyšuje kvalitu managementu, motivuje zaměstnance či zefektivňuje alokaci zdrojů organizace. Pomocí strategického řízení jsme schopni prodloužit čas na implementaci řešení problémů.

Cílem strategického řízení je udržení souladu mezi posláním organizace, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a prostředím, v němž existuje, a to v dlouhodobém horizontu [9]. Kromě řízení strategického, existuje řízení taktické a řízení operativní. Společným jmenovatelem jednotlivých řízení jsou jejich cíle. Naplněním cílů operativního řízení dochází k naplnění cílů taktického řízení a následně dochází k naplnění cílů strategických. Rozdíly jsou však ve způsobech jejich naplňování, časových horizontech realizace a v charakteru rozhodování. Zatímco operativní a taktické řízení se zabývá opakujícími se problémy a činnostmi, dochází u strategického řízení k neopakovatelným a unikátním problémům a situacím.

Samotný pojem strategie podniku má mnoho podob definic a různých pojetí. Liší se názory jednotlivých odborníků, jedno však mají společné. Strategie se zabývá budoucností, definuje, kam podnik míří, čeho a jakým způsobem by chtěl dosáhnout. Tradiční definice hovoří o strategii jako o dokumentu, ve kterém jsou identifikovány cíle podniku a zdroje nutné pro naplnění. Strategii lze také charakterizovat jako „*plán naplnění mise společnosti (firmy, společnosti)*“ [9]

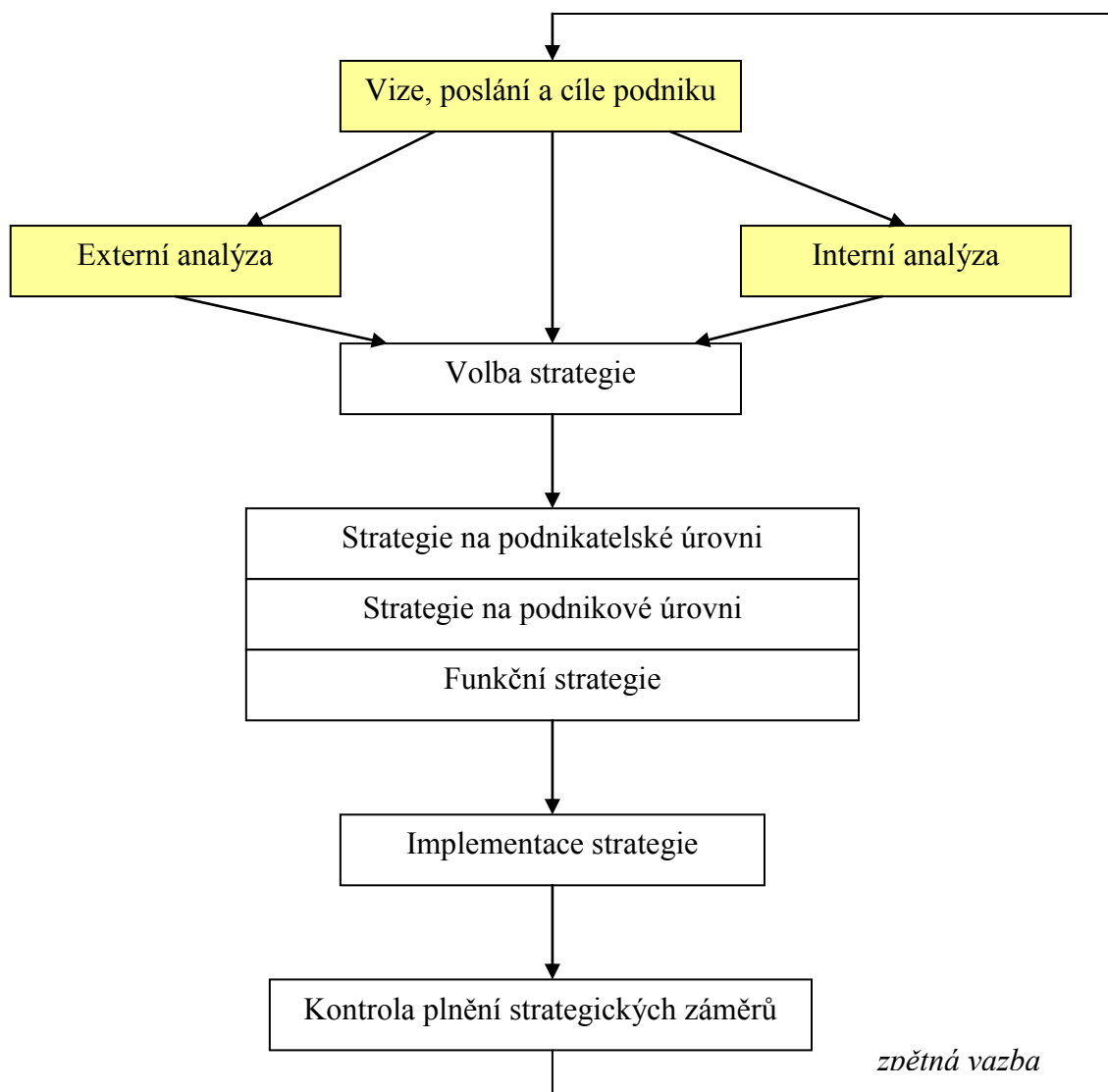
Podle Johnsona a Scholese existuje 8 základních charakteristik strategie [7]:

1. Míří do vzdálenější budoucnosti.
2. Zajišťuje specifickou konkurenční výhodu.
3. Určuje základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby atd.
4. Sleduje dosažení mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
5. Staví na klíčových zdrojích a schopnostech firmy.
6. Vymezuje základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie

7. Určuje úkoly na taktické a operativní úrovni řízení
8. Zohledňuje podnikové hodnoty

Strategické řízení je nikdy nekončící proces, který nemá pevně stanoven algoritmus. Dá se však říci, že probíhá v určitých krocích, které na sebe logicky navazují, avšak i tyto kroky mohou být naplňovány paralelně a mohou se navzájem ovlivňovat. Pro účely diplomové práce se budeme zabývat pouze prvními 3 kroky celého procesu, tedy vizi, posláním a cíli podniku a externí a interní analýzou (viz. Obr. 2.1).

**Obr. 2.1 – Proces strategického řízení**



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4. (upraveno)

Zodpovědnost za strategické řízení nese vrcholové vedení podniku. Prognózovat budoucí stav organizace je natolik obtížné i pro velmi zkušené manažery, že nesmí být tato činnost delegována na podřízené nebo specializovaný útvar.

## 2.2 Vize, poslání a cíle podniku

Jakákoliv organizace nemůže fungovat bez toho, aniž by věděla, za jakým účelem byla založena a jaký je její důvod existence. **Poslání** odpovídá na 4 základní otázky [4]<sup>1</sup>:

1. Proč organizace existuje?
2. Kam směřuje?
3. Co dělá?
4. Kde je?

Na základě těchto faktorů formuluje své poslání, které určuje její charakter a identitu. Formulace poslání by měla být jasná a srozumitelná. V praxi se můžeme setkat s posláním v podobě jakéhosi motta (například Česká spořitelna – „Jsme Vám blíž.“). Poslání samo o sobě by mělo oslovit nejen zákazníky, ale také pracovníky organizace, aby je motivovalo a vyvolalo v nich pocit práce, která má smysl. Součástí poslání bývá často vymezení zásad, kterými se řídí pracovníci organizace, například etický kodex.

Vedle poslání vymezuje organizace **vizi**, která určuje základní představy o organizaci. Je to přitažlivý obraz budoucnosti a vymezuje základní strategický rámec organizace. Nutno podotknout, že „*poslání nemůže existovat bez vize tak, jako vize nemůže existovat bez poslání.*“ [4]

Podstatu jakékoli strategie vytváří **cíl**, tedy žádoucí stav, kterého chce organizace dosáhnout a to na základě své činnosti. Bez cílů nemůže podnik hodnotit svůj úspěch či neúspěch. Organizace mívají zpravidla několik cílů, které mají seřazeny dle preferencí. Primárním cílem podniku je maximalizace zisku. Tento cíl je však v současnosti nahrazován jiným, a to zvyšováním tržní hodnoty podniku.

---

<sup>1</sup> HUČKA, M. *Strategie podniku – power pointové prezentace*. Přednáška, 2009.

Od těchto základních cílů se určují cíle odvozené, které naplňují poslání organizace. Vymezení cílů neleží jen na bedrech top managementu, ale stanovují se ve spolupráci s nižšími řídicími pracovníky.

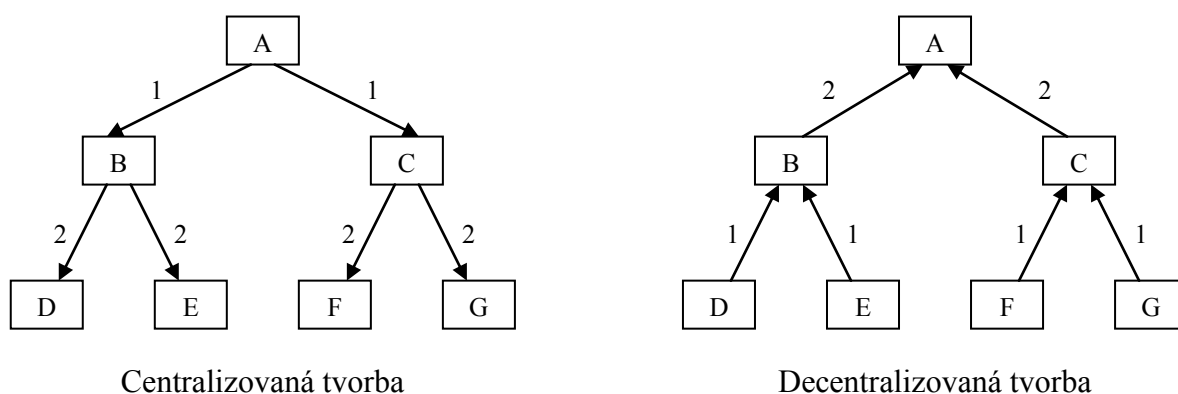
Existuje 6 typů spolupráce při určování cílů [9]:

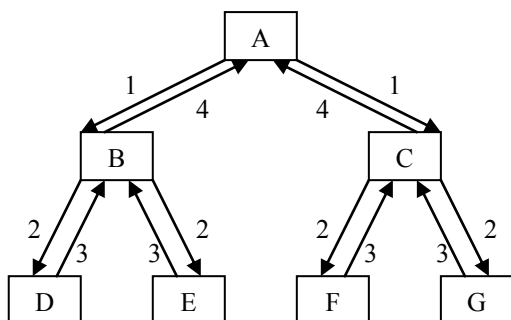
1. **centralizovaná tvorba** spočívá v tvorbě cílů od top managementu směrem k nejnižším jednotkám
2. **decentralizovaná tvorba** je opačným principem tvorby centralizované, tedy cíle se vytváří od nejnižších jednotek směrem k top managementu
3. iniciující jednotkou je **střední management**
4. **nižší úrovně** řízení iniciují první prozatímní cíle
5. **nárazníková tvorba**, kdy jsou cíle stanovovány ve spojovacím článku, kde se setkávají sousední řídicí úrovně a vnáší sem myšlenky do cílů z obou směrů
6. **komisionální tvorba**, tedy všechny úrovně řízení určují cíle pro všechny jednotky

Pro první čtyři typy je charakteristické to, že nedochází zpravidla k osobním střetům mezi jednotlivými úrovněmi řízení. Naopak u nárazníkové a komisionální tvorby cílů k těmto interakcím dochází.

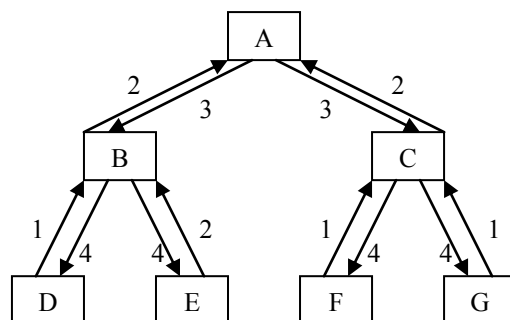
Pro názornost jsou jednotlivé typy tvorby cílů znázorněny v obr. 2.2 – Typologie tvorby a zadávání podnikatelských cílů [9]. Jednotlivé obdélníčky znázorňují řídicí úrovně, orientované úsečky vyjadřují směr komunikace a číslice k nim přiřazené posloupnost jednotlivých kroků komunikace mezi úrovněmi řízení.

**Obr. 2.2 – Typologie tvorby a zadávání podnikatelských cílů**

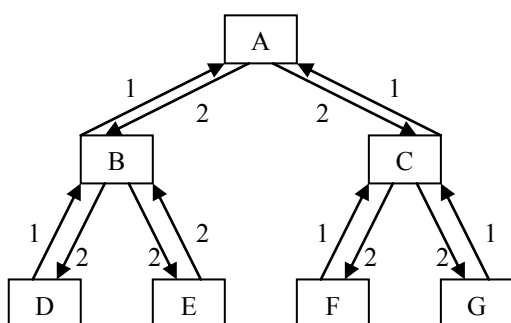




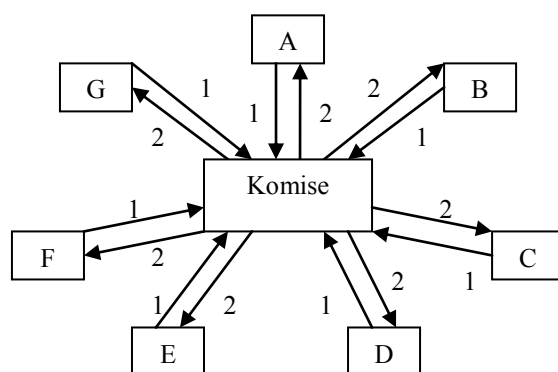
Iniciující jednotkou je střední úroveň řízení



Nižší úroveň řízení iniciují první prozatímní cíle



Nárazníková tvorba



Komisionální tvorba

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL O. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

Při určování cílů je důležité mít na paměti, že správně formulovaný cíl musí odpovídat podmínkám SMART.

- **S** – „specific“ – specifický
- **M** – „measurable“ – měřitelný
- **A** – „acceptable“ – akceptovatelný
- **R** – „realistic“ – reálný
- **T** – „timed“ – termínovaný

Cíl by měl být jasný, srozumitelný. Měl by se specifikovat na jednu oblast a být náročný, ale splnitelný. Nejvhodnější je, když je vyjádřen v kvantitativních jednotkách. Jeho dosažení by

mělo být měřitelné a měl by se pojit na výsledek, ne na činnost. Ti, kdo mají cíl plnit, jej musí akceptovat. A samozřejmostí je vymezení časového rámce dosažení cíle.

Volbu cílů rovněž ovlivňuje řada faktorů. Asi nejvýznamnějším jsou očekávání stakeholderů a prostředí, ve kterém organizace působí. Důležitou roli hrají také disponibilní zdroje potřebné k naplnění cílů. Jejich tvorba se odráží od minulého vývoje organizace, jakými zkušenostmi a schopnostmi disponují manažeři a také, jaké jsou vztahy uvnitř organizace.

## 2.3 Strategická analýza

Strategická analýza je základem pro tvorbu strategie. Bez analýzy okolí a analýzy samotné organizace nemůže být management schopen určit kvalitní strategii. Organizace musí znát veškeré možné situace, které mohou v určitých okamžicích nastat a musí být na ně připravena tak, aby nemohly negativně ovlivnit její existenci a vývoj.

*„Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.“ [13]*

Dá se říci, že samotná strategická analýza je velice tvůrčí záležitostí. Vyžaduje nestandardní přístupy a kreativitu. Vychází z celku a postupuje k základním složkám, ze kterých se celek skládá. Využívá se řada analytických přístupů a metod, které identifikují okolí organizace.

Strategická analýza se člení na dvě základní analýzy:

- analýza externího prostředí organizace (okolí organizace)
- analýza interního prostředí organizace (vnitřních schopností organizace)

Na závěr se provádí tzv. syntéza výsledků jako základní východisko pro formulaci strategie.

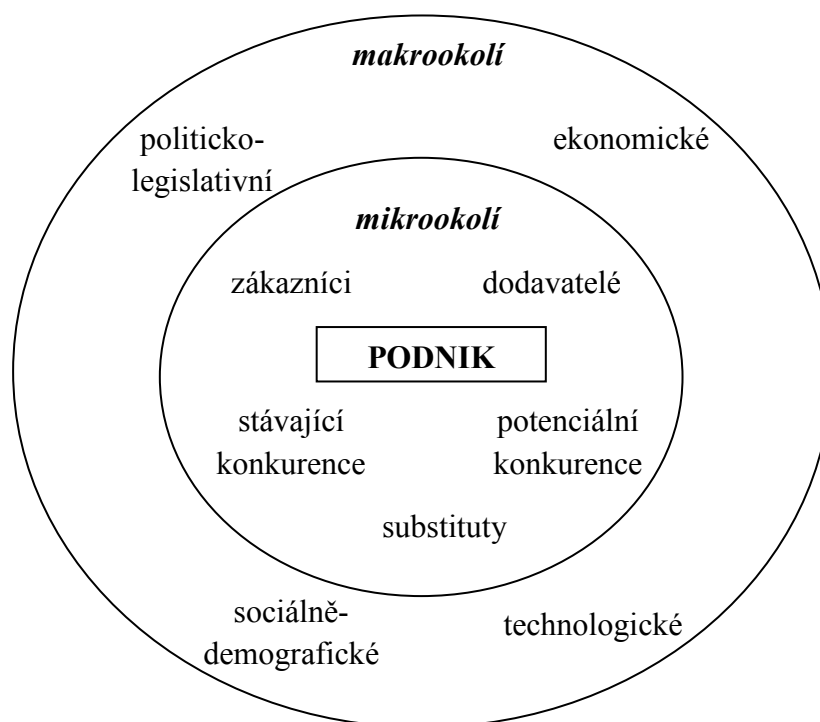
### 2.3.1 Analýza externího prostředí

Analýza externího prostředí se soustředí na okolí organizace a faktory v něm působící, a to z hlediska makrookolí a mikrookolí. Jejím cílem je nalézt v okolí organizace příležitosti a ohrožení. Zatímco makrookolí je společné pro všechny okolí, mikrookolí bezprostředně obklopuje organizaci a představuje tedy její odvětví.

Tato analýza má široký rozsah, zkoumá faktory, které ovlivnily organizaci v minulosti, soustředí se na současnost a prognózuje budoucí vývoj. Nezbytné je k analýze přistupovat komplexně, zachytit vzájemné vazby a souvislosti. Každý faktor má jinou váhu, důležitost i rozsah. Čím méně prvek přímo působí na organizaci, tedy čím dále je od ní vzdálen, tím hůře je ovlivnitelný a naopak.

V grafickém znázornění na obr. 2.3 vidíme jednotlivé skupiny ovlivňující podnik, a to jak v mikrookolí, tak v makrookolí.

**Obr. 2.3 – Členění okolí podniku**



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4. (upraveno)



### 2.3.1.1 Analýza vlivů makrookolí

Faktory a prvky zahrnující se do makrookolí vznikají mimo podnik. Jsou od podniku natolik vzdálené, že je podnik nemůže nijak ovlivnit. Může se však na ně připravit a svým rozhodováním na ně reagovat.

Makrookolí jsou vlivy politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technologické. **PEST analýza** (odvozeno od počátečních písmen jednotlivých skupin) identifikuje faktory v daných skupinách.

#### Politicko-legislativní vlivy

Chování podnikatelských subjektů a organizací je velmi výrazně ovlivněno politickou stabilitou dané země. Zásahy a aktivity vlády a jiných státních institucí (např. soudy, centrální banka) mohou ovlivnit ekonomiku či samotný stát. Např. nařízení centrální banky o výši úrokové míry či úpravy měnového kurzu může mít vliv na obchod, ať už vnější nebo vnitřní, ale také na investory. Různá omezení, stanovení kvót či regulace cen mění rozhodování organizací.

Aktivity jednotlivých ministerstev vytváří jak příležitosti pro organizace na straně jedné, tak ohrožení na straně druhé. Každé ministerstvo je odpovědné za celou řadu otázek a výsledky závisí zejména na orientaci vlády, tedy zda je levicová, či pravicová. Mezi nejvýznamnější ministerstva, která ovlivňují téměř všechny podnikatelské subjekty a organizace patří bezpochyby Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV), Ministerstvo financí (MF) a Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO).

Přehled nejdůležitějších otázek, které jednotlivá ministerstva realizují, jsou znázorněny v následující tabulce.

**Tab. 2.1 – Nejdůležitější oblasti jednotlivých ministerstev**

MPSV	MF	MPO
pracovněprávní vztahy	státní rozpočet	vnitřní obchod
bezpečnost práce	daně, poplatky a clo	ochrana zájmů spotřebitelů
mzdy a jiné odměny za práci	finanční trh	zahraniční obchod
důchodové zabezpečení	ochrana zahraničních investic	podpora exportu
nemocenské pojištění		podpora malého a středního podnikání

Zdroj: vlastní zpracování

### **Ekonomické vlivy**

Ekonomické vlivy bezprostředně souvisí s politicko-legislativními vlivy. Vyplývají z ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem dané ekonomiky. Zde je důležité sledovat vývoj makroekonomických ukazatelů. Ty, které bezprostředně ovlivňují rozhodování organizací a plnění jejich cílů, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, směnný kurz a míra inflace.

Míra ekonomického růstu přímo určuje příležitosti a hrozby. S jeho růstem roste spotřeba statků a služeb a dochází k nárůstu počtu organizací a rozšiřování trhu. Naopak, pokles ekonomického růstu je příčinou snižování spotřeby a často dochází k cenovým válkám mezi jednotlivými organizacemi.

Úroková míra je důležitá všude tam, kde dochází k investování a kde si podnikatelské a jiné subjekty půjčují peníze. Čím nižší je úroková míra, tím více jsou realizovány nové podnikové záměry. Nízká úroková míra je pro podnik příležitostí, naopak vysoká ohrožením. Úroková míra má vliv na investory a jejich aktivity, neboť je cenou kapitálu.

Směnný kurz určuje konkurenceschopnost organizací na zahraničních trzích. Snižující se hodnota koruny vytváří příležitost pro organizace ve smyslu zvyšování prodeje do zahraničních zemí.

Míra inflace má výrazný vliv na stabilitu ekonomiky. Vysoká míra inflace způsobuje pokles investičních aktivit, zpomaluje ekonomický růst a způsobuje výkyvy směnného kurzu. Vysoká inflace je pro organizace hrozbou a velkou nejistotou, protože v inflačním prostředí je nemožné předvídat budoucí vývoj.

### **Sociálně-demografické vlivy**

Sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat poptávku po statcích a službách a samozřejmě také jejich nabídku. Důležitou roli zde hraje životní styl, úroveň vzdělání, stárnutí obyvatelstva, přístup k práci a volnému času. V posledních letech se nejen změnil životní styl mnoha lidí, ale také s rychle se měnícími módními trendy i styl oblékání. Větší důraz je kladen na ochranu životního prostředí. Jednotlivé faktory jsou rovněž ovlivněny kulturním, náboženským a etickým postojem každého jedince k životu.

### **Technologické vlivy**

O veškerých technických a technologických změnách by měla být každá organizace informována, aby nedocházelo k zaostalosti. Bez inovačních aktivit nedokáže organizace obstát v konkurenci. Včasným investováním do nových technologií může získat pevnou pozici na trhu a tu si pak jen udržovat permanentním výzkumem a vývojem.

Přehled nejdůležitějších faktorů mající vliv na činnost organizace z hlediska PEST analýzy je uveden v následující Tab. 2.2 – Přehled faktorů jednotlivých skupin v makrookolí.

**Tab. 2.2 – Přehled faktorů jednotlivých skupin v makrookolí**

<b>Politicko-legislativní vlivy</b>	<b>Ekonomické vlivy</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- chování vlády a zásahy státních institucí</li><li>- ochrana spotřebitele</li><li>- podpora malého a středního podnikání</li><li>- pracovněprávní vztahy</li><li>- mzdy (minimální mzda)</li><li>- daňová politika</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- míra ekonomického růstu</li><li>- úroková míra</li><li>- směnný kurz</li><li>- míra inflace</li><li>- nezaměstnanost</li><li>- průměrná mzda</li><li>- hospodářské cykly</li></ul>
<b>Sociálně-demografické vlivy</b>	<b>Technologické vlivy</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- životní styl</li><li>- úroveň vzdělání</li><li>- postoj k práci a volnému času</li><li>- stárnutí obyvatelstva</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- rychlost zastarávání</li><li>- změny technologie</li><li>- podpora výzkumu a vývoje</li><li>- nové objevy</li></ul>

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1. (upraveno)

Cílem analýzy vlivů makrookolí není tedy vypracovat vyčerpávající seznam faktorů, ale rozpoznat významné faktory pro danou organizaci. Samozřejmě, existují určité faktory, které budou ovlivňovat všechny organizace, například inflace, nezaměstnanost, politická stabilita či změny v daňových zákonech. Tyto faktory jsou natolik významné, že mohou ovlivnit úspěšnost i konkurenceschopnost organizace.

Jednotlivé vlivy se budou v průběhu času měnit, proto je důležité sledovat jejich vývoj, identifikovat dopady na organizaci a jednotlivé vlivy pak vyhodnocovat. Vhodné je vytvořit si přehled takových faktorů, které jsou pro organizaci důležité z historického hlediska, dále ty, které se jeví jako nejdůležitější nyní a na závěr ty, které mohou mít významný vliv v budoucnu.

Na základě analýzy bychom měli být schopni odpovědět na následující otázky [13]:

1. Jaké jsou pravděpodobné vývojové trendy významných faktorů čtyř základních oblastí prostředí v budoucnosti?
2. Jaké faktory vyvolávají změnu? Jaký vliv budou mít v budoucnu?
3. Jaký lze očekávat pravděpodobný dopad těchto změn? Jak ovlivní konkurenční pozici?
4. Jaký bude dopad očekávaných změn na strategii organizace?

Základní úkol PEST analýzy tedy spočívá v identifikování faktorů jednotlivých skupin a následně změny, které mohou mít na organizaci významný vliv. Identifikovat změny v prostředí není lehký úkol, obvykle se spíše změny odhadují. Rozpoznat tyto změny je velmi důležité, protože identifikují příležitosti a ohrožení a signalizují potřebu změnit strategii.

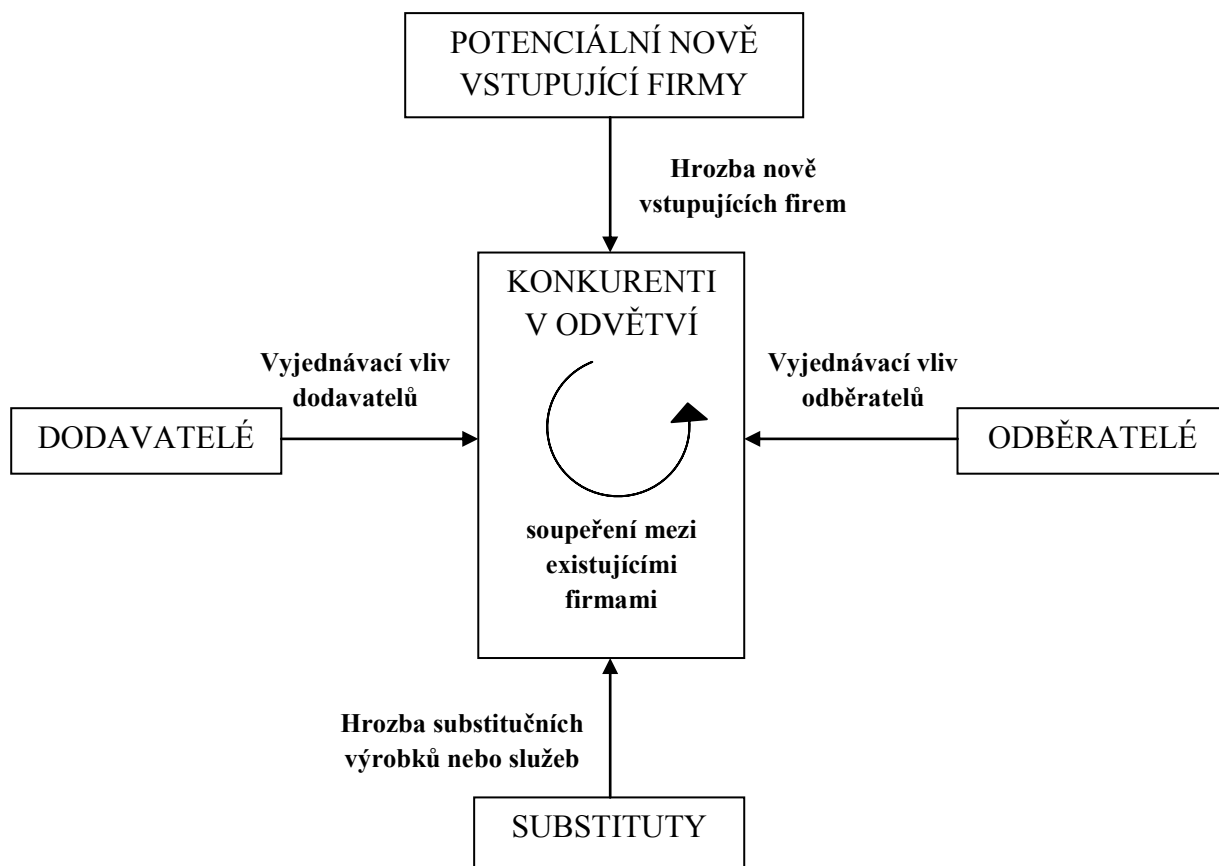
#### **2.3.1.2 Analýza vlivů mikrookolí**

Analýza vlivů mikrookolí se opírá o **Porterův model pěti konkurenčních sil**. Tento model Porter podrobně popisuje ve své knize Konkurenční strategie. Cílem modelu je nalézt v odvětví takové postavení, které organizaci umožní získat konkurenční výhodu, a to na základě analýzy jednotlivých hybných sil.

Na základě Porterova modelu se v mikrookolí organizace identifikuje 5 hrozeb [12]:

1. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem
2. Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty
3. Tlak ze strany substitutů
4. Vyjednávací vliv odběratelů
5. Vyjednávací vliv dodavatelů

**Obr. 2.4 – Hybné síly konkurence v odvětví**



Zdroj: PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 2th ed. New York: Free Press, 1998. 406 p. ISBN 0-684-84148-7.

### **Ohrožení ze strany nově vstupujících firem**

Jedná se o nově vstupující organizace do odvětví. Přinášejí zdroje a snaží se získat podíl na trhu. Jejich vstupem do odvětví dochází ke stlačování cen či zvyšování nákladů. Hrozba vstupů těchto organizací do odvětví závisí na existenci překážek vstupu do daného odvětví. V tomto případě Porter identifikoval 7 hlavních zdrojů překážek [12]:

- 1. Úspory z rozsahu** – vychází z teze „čím větší je celkový objem produktu, tím menší jsou náklady na jednotku“. Jestliže tedy v odvětví existují úspory z rozsahu, musí noví konkurenti buď vstoupit na trh už s velkým rozsahem výroby a očekávat tak silnou reakci stávajících konkurentů, nebo vstoupit s nízkým rozsahem výroby, ale s vyšší cenou.

2. **Diferenciace produktu** – je dána zejména loajalitou zákazníků, kdy si stávající konkurenti vytvořili na trhu své jméno a jejich produkt je odlišný od jiných. Noví konkurenti jsou nuceni překonat loajalitu zákazníků, což s sebou ale nese velké množství rizik, ať už ve ztrátě finančních prostředků nebo času.
3. **Kapitálová náročnost** – spočívá ve velkém vynaložení počátečních nákladů při vstupu do odvětví, aby bylo dosaženo konkurenceschopnosti. Nejnáročnější bývá výstavba sítí (kanalizace, vodovody), výrobních závodů, investice do výzkumu a vývoje nebo financování počáteční reklamy. Čím větší kapitálová náročnost v odvětví existuje, tím menší množství nových konkurentů bude chtít proniknout na trh.
4. **Přechodové náklady** – jsou náklady, které vynakládá kupující, přechází-li od jednoho dodavatele k druhému dodavateli. Typickým příkladem jsou náklady na nákup doplňkového zařízení, přeškolení zaměstnanců, změnu designu výrobků apod.
5. **Přístup k distribučním kanálům** – velkou překážkou pro vstup do odvětví může být vytvoření nového distribučního kanálu, protože ty stávající jsou zásobovány již existujícími firmami.
6. **Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** – jedná se o takové nákladové znevýhodnění, které potenciální konkurenti nemohou odstranit. Mezi obvyklé výhody patří:
  - vlastnictví technologie výroby (know-how, patenty)
  - výhodný přístup k surovinám
  - výhodná poloha
  - vládní subvence
7. **Vládní politika** – vstup do odvětví může být omezen vládou udělováním licencí, omezením přístupu k surovinám nebo stanovením kvót přípustného znečištění ovzduší.

### **Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty**

Soupeření mezi stávajícími konkurenty vyplývá ze snahy získat konkurenční výhodu. Využívá se reklamních kampaní, cenových změn či neustálého posilování loajality zákazníků ve smyslu rozšíření servisu, prodloužení záruky apod. Intenzita soupeření je závislá na několika faktorech:

1. **Počet a velikost konkurentů** – na trhu, kde dominuje jedna firma, nemají ostatní konkurenti sílu se mu postavit a nedochází tak k téměř žádným výrazným konkurenčním tahům. Dominující firma je schopna zavést disciplínu a může mít rozhodující slovo při stanovování cen. Naproti tomu na trhu, kde je vysoká koncentrace menších firem, dochází k velkým a častým konkurenčním tahům. Dochází k nepřetržitému konkurenčnímu boji, protože nikdo nemůže zcela ovládnout trh a vzniká určitá nestabilita.
2. **Míra růstu na trhu** – závisí na rychlosti růstu trhu. Rychlé tempo růstu dává přednost menší rivalitě. Vysoká poptávka po produktech zajistí firmám plnění jejich cílů, pokud firmy udrží krok s vývojem odvětví. Naopak při pomalém tempu růstu odvětví dochází k nestabilitě. Chce-li firma získat podíl na trhu, uchyluje se ke strategickým konkurenčním tahům a může dojít až k cenovým válkám.
3. **Vysoké fixní náklady** – vedou ke snaze naplnění výrobních kapacit, aby byly náklady na jednotku co nejnižší. V dobách, kdy dochází ke snížení poptávky, využívají firmy různých slev, rabatů a jiných podpor prodeje, aby naplnily kapacity. V odvětvích, která jsou kapitálově náročná, dochází k vysoké rivalitě mezi konkurenty.
4. **Diferenciace produktu** – jestliže není výrobek dostatečně diferencovaný, může zákazník snadno přejít ke konkurenci. Řídí se zejména cenou a úrovní poskytovaných služeb. Diferenciace však s sebou přináší jistou loajalitu zákazníka a ten pak zůstává výrobku věrný.
5. **Různorodost konkurentů** – jednotliví konkurenti se liší nejen způsobem a intenzitou soupeření, ale také strategií, etickým postojem, původem nebo vztahem k firmě. Přestože všichni konkurenti mají stejný cíl, způsob uvažování se liší a nemusí tak navzájem odhadnout své záměry.
6. **Vysoké strategické záměry** – odvíjí se od finančních částek, které jednotlivé firmy vyčlenily na konkurenční boj. Čím vyšší částky jsou vynaloženy, tím je rivalita vyšší.
7. **Vysoké překážky výstupu** – jsou faktory, které přestože firmy nedosahují zisku, nutí jednotlivé podniky, aby zůstaly v odvětví. Mezi tyto překážky patří například fixní náklady výstupu, vládní a sociální omezení či emocionální překážky.



### **Tlak ze strany náhradní výrobků – substitutů**

Vychází z principu, že pokud je substitut levnější než samotný produkt, je větší šance, že odběratel sáhne po substitutu. Substituty tedy určují jakési cenové stropy. Samozřejmě, než odběratel přejde k substitutu, bude také uvažovat o jeho kvalitě a o tom, zda s jeho pořízením nebudou vynaloženy přechodové náklady.

### **Vyjednávací vliv odběratelů (zákazníků)**

Cílem každého odběratele je nakupovat za co nejnižší ceny a nejlépe s co nejvyšší kvalitou. Vliv odběratelů závisí na mnoha faktorech. Tím nejpodstatnějším je počet odběratelů a jejich koncentrace vzhledem k dodavateli. Jestliže jeden odběratel nakupuje větší část produkce dodavatele, je jeho vyjednávací síla mnohem větší, než kdyby bylo takových odběratelů více a každý by odebíral nepatrnou část produkce. Jak moc je odběratel vázán k dodavateli a naopak, vyjadřují také přechodové náklady. V případě, kdy je vázán dodavatel k odběrateli, posiluje se jeho vyjednávací vliv. Svou roli hraje i samotný produkt, zda je diferencovaný nebo standardní. Diferencovaný produkt udržuje odběratele a jejich vyjednávací schopnost oslabuje.

### **Vyjednávací vliv dodavatelů**

Faktory, které ovlivňují vyjednávací vliv dodavatelů, jsou obdobné jako ty, které ovlivňují vyjednávací vliv odběratelů. Jedná se tedy o následující faktory:

- velikost a koncentrace dodavatelů
- dodavatelé mají diferencovaný produkt
- dodavatelé vytváří přechodové náklady
- neexistence substitutů

Pro posouzení jednotlivých sil, které v odvětví působí, je důležité zaměřit se na to, jak moc velký vliv mají na daný podnik. Jednotlivé síly se mohou navzájem ovlivňovat, protože jsou propojeny. Aby nedocházelo k výrazným změnám, zvolí si podnik takovou strategii, která těchto pět sil ovlivní. To znamená, že si podnik musí v odvětví najít takové místo, kde bude nejlépe čelit konkurenčním silám.

### 2.3.1.3 Další nástroje strategické analýzy externího prostředí

Využití metod a nástrojů vhodných k analýze prostředí organizace, a to jak externího, tak interního, závisí na tom, k jakému účelu se metoda využívá, resp. k čemu výsledky dané metody využijeme v rámci strategického řízení. Nelze ani striktně říci, kdy a v jaké situaci se má která metoda použít. Toto rozhodnutí je závislé nejen na charakteru organizaci a konkrétní situaci, ale nemalou roli zde hraje odborník či skupina odborníků, kteří analýzu provádí. Jak bylo již zmíněno výše, strategická analýza je velice tvůrčí záležitostí a záleží na kreativitě odborníků, jak k ní přistoupí. Veškeré možné metody strategické analýzy se dají kombinovat a modifikovat a mnoho organizací má již vytvořené své metody, které preferuje.

Metod, které lze v externí strategické analýze využít, je celá řada. Pro příklad uveďme BCG matici, Matici atraktivity oboru a pozic podniku, Metoda MAP, Metoda scénářů, Metoda delfská či Analýza zainteresovaných stran. Pro účely této diplomové práce, si však přiblížíme pouze Metodu delfskou a Analýzu vlivu zainteresovaných stran.

Účelem **Metody delfské** je získání názorů či informací od expertů vztahující se k dané problematice. Tato metoda je založena na písemném dotazování za předpokladu dodržení anonymity expertů, postupném zjišťování názorů a statistické identifikaci shody názorů většiny [2]. Delfskou metodu lze využít jak při plánování budoucnosti, předpovědi vývoje, tak i při nedostatku informací nebo dat. Realizace metody probíhá ve třech fázích:

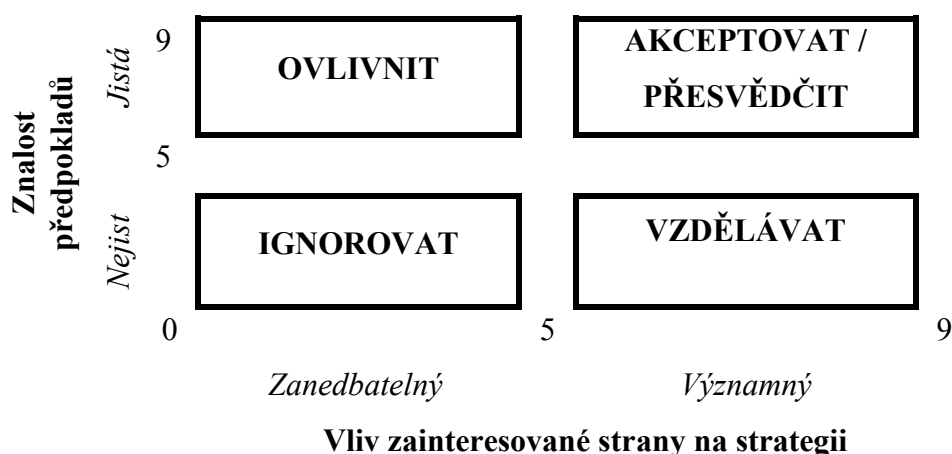
1. **Přípravná fáze** spočívá v rozhodnutí aplikovat Delfskou metodu, definování problému a stanovení cíle řešení. Následuje vymezení odborností, které spadají do daného problému, výběr expertů těchto odborností a zpracování dotazníku. Doporučený počet expertů se pohybuje mezi 15 až 35 osob.
2. **Realizační fáze** zahrnuje distribuci a shromažďování dotazníků.
3. **Vyhodnocovací fáze** zahrnuje analýzu odpovědí a zjištění shody mezi experty, obvykle statisticky pomocí mediánu a kvantilového rozpětí. Závěrem se provádí kompilace závěrečných odpovědí a zpracování závěrečné zprávy.

Jestliže není dosaženo shody názorů expertů, probíhá druhé kolo dotazování. Tedy zpracování dalšího dotazníku, rozeslání a znovu vyhodnocení dotazníků.

**Analýza vlivu zainteresovaných stran** je předpokladem pro zjištění vlivu zájmových skupin na strategii organizace. Protože míra uspokojení potřeb a požadavků těchto skupin je významným měřítkem úspěšnosti organizace, je z hlediska strategického řízení provedení této analýzy, velmi podstatné. Jako všechny předešlé metody, probíhá Analýza vlivu zainteresovaných stran v několika krocích [2]:

1. **Identifikace relevantních zainteresovaných stran**
2. **Formulace předpokladů o zainteresovaných stranách**, kdy existují dva typy těchto předpokladů. Prvním typem jsou předpoklady podporující strategii, které využívají silných stránek organizace a příležitostí. Analogicky jsou druhým typem předpoklady omezující strategii, které umocňují slabé stránky organizace a ohrožení.
3. **Ohodnocení předpokladů z hlediska jejich významu a jistoty**, zde se využívá bodová stupnice v rozmezí 0 až 9 bodů, kdy:
  - 0 = nevýznamný předpoklad, resp. velmi nejistý předpoklad
  - 9 = velmi významný předpoklad, resp. velmi jistý předpoklad
4. **Analýza čistého efektu z působení předpokladů o zainteresovaných stranách podporujících strategii a těch, které ji omezují**. Výsledkem je matice, která znázorňuje rozložení zájmových skupin a jejich vliv na strategii organizace.

**Obr. 2.5 – Matice analýzy zainteresovaných stran**



Zdroj: GRASSEOVÁ M.; DUBEC R.; ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

### 2.3.2 Analýza interního prostředí

Hlavním cílem analýzy interního prostředí je zhodnotit současný stav postavení organizace a identifikovat její silné a slabé stránky. Stejně tak jako u analýzy externího prostředí musíme mít na paměti účel, pro který se analýza zpracovává, a od toho analýzu a metody k ní odvíjet.

Silné stránky a to, v čem je organizace silná a odlišuje se od konkurence, vyjadřují její specifické přednosti [9]. Díky nim je organizace schopna dosahovat vyšších zisků. Zdrojem specifickým předností je majetek organizace a její schopnosti. Zatímco majetkem organizace se rozumí lidský potenciál, finanční prostředky, investiční a technologický majetek, schopnosti organizace jsou dovednosti, jak tento majetek efektivně využít, aby organizace byla schopna udržet si specifické přednosti. Čím unikátnější je majetek organizace i její schopnosti, tím specifičtější jsou přednosti dané organizace a tím lépe je organizace schopna obstát v konkurenci, až bude její specifické přednosti napodobovat.

#### 2.3.2.1 Hodnotový řetězec

Analýza hodnotového řetězce je jednou z cest k vymezení silných a slabých stránek všech činností organizace, které vedou k výslednému produktu. Myšlenku hodnotového řetězce vyslovil M.E. Porter a jeho podoba je znázorněna na Obr. 2.6.

Hodnotový řetězec se skládá z činností vytvářející hodnotu a marže. Jeho činnosti lze rozdělit na **primární činnosti** vytvářející hmotnou podobu produktu, ke kterým se řadí [10]:

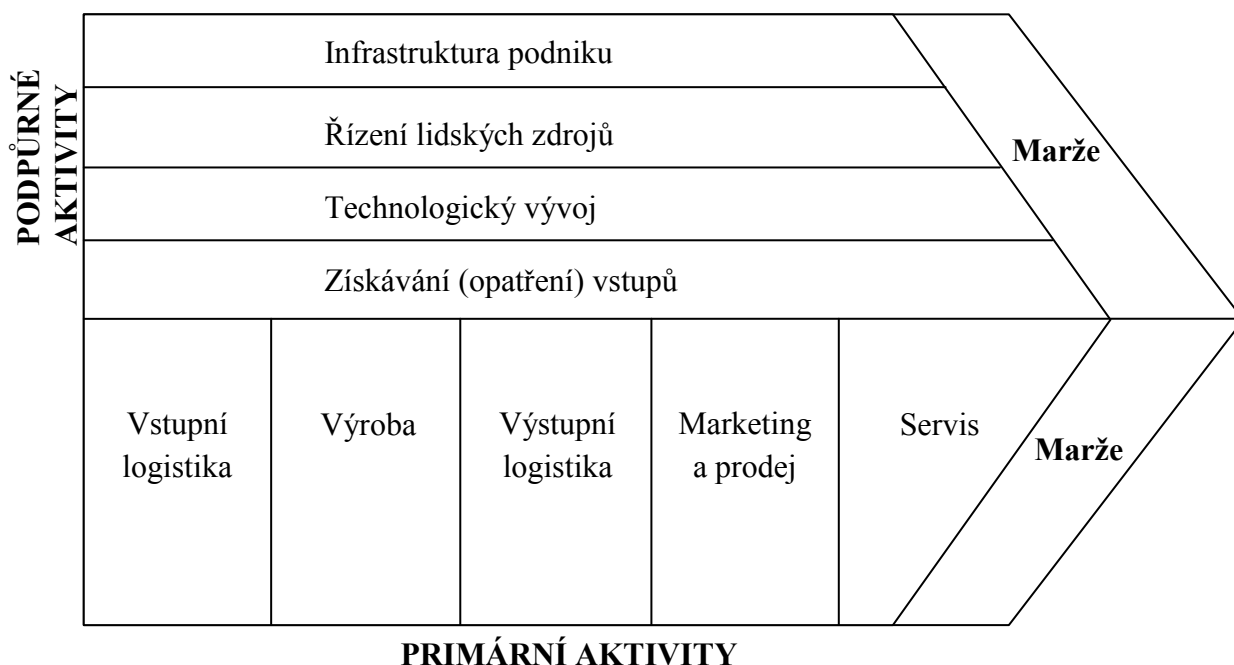
- **vstupní logistika**, což jsou v podmínkách výrobní organizace činnosti spojené s příjmem materiálů, skladováním, evidencí a výdejem do spotřeby
- **výroba**, tedy samotná transformace vstupů na výstupy
- **výstupní logistika**, rozumíme jí skladování, evidenci a distribuci hotových výrobků včetně příjmů objednávek
- **marketing a prodej** souvisí s činnostmi zajišťující prodej produktů, tedy stanovení výše ceny, reklama, podpora prodeje, řízení distribučních kanálů atd.
- **servis** zajišťující poskytování služeb zákazníkům po prodeji produktu (instalace, školení, oprava a údržba aj.)

Kromě primárních činností existují **podpůrné činnosti** zajišťující vstupy pro hlavní funkce:

- **infrastruktura organizace** zahrnuje veškeré aktivity dotýkající se primárních a podpůrných činností (strategické řízení, plánování, finance, účetnictví, podniková kultura, organizační struktura, vnitřní řídicí systém atd.)
- **řízení lidských zdrojů** sestává ze všech činností týkající se nábořem zaměstnanců, jejich školení a vývoje, motivování a samozřejmě odměňování
- **technologický vývoj** nesouvisí pouze s výrobními stroji a procesy, ale součástí je i know-how, procesy, systémy a metody servisu
- **získávání (opatření) vstupů** jsou činnosti spojené se získáváním vstupů, tedy nejen samotné nakupování, ale výběr dodavatelů, jejich posuzování a vztahy s nimi

Zobrazením hodnotového řetězce a jeho analýzou jsme schopni nejen snadněji identifikovat silné a slabé stránky organizace, ale rovněž jsme lépe schopni porozumět činnostem v organizaci, vazbami mezi nimi a zjistit aktivity zajišťující přidanou hodnotu

**Obr. 2.6 – Hodnotový řetězec**



Zdroj: MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

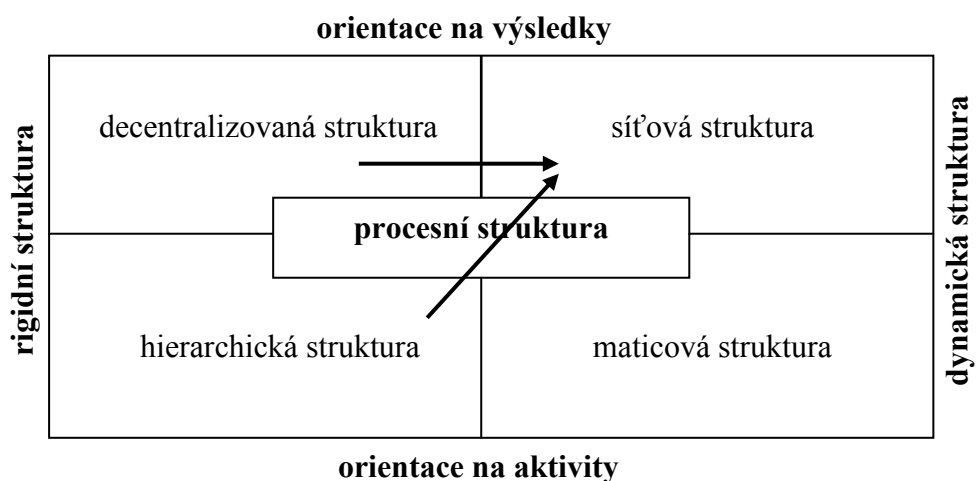
### 2.3.2.2 Model „7S“ firmy McKinsey

Tento model byl vytvořen pracovníky poradenské firmy McKinsey v 70. letech 20. století. Do modelu je zahrnuto sedm faktorů, které jsou vzájemně provázány a je nutno brát v úvahu všech sedm [10]:

1. **Strategie (strategy)** je dána vlastní strategií organizace, tedy do jaké míry dosahuje své vize a cíle a jak je schopna reagovat na příležitosti a hrozby.
2. **Struktura (structure)** znázorňuje obsahové a funkční uspořádání ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti a vztahy mezi organizačními jednotkami. V dynamicky se měnícím podnikatelském prostředí je někdy nutné, aby organizace změnila svou strukturu. Aby byla organizace připravena rychle reagovat na změny, je vhodné orientovat se na síťovou strukturu - viz. Obr. 2.7.
3. **Systémy (systems)** jsou veškeré formální a neformální procesy sloužící k řízení organizace. Jedná se o zejména o komunikační, informační a kontrolní systémy.
4. **Styl práce vedení (style)** vyjadřuje, jakým způsobem management řídí organizaci a jak je přistupováno k řešení problémů. Rovněž zde řadíme organizační kulturu. Jaké možné styly lze uplatnit v organizaci, je znázorněno na Obr. 2.8.
5. **Spolupracovníci (staff)** sestávají z veškerých lidských zdrojů v organizaci, jejich motivace, rozvoj, školení, vztahy mezi nimi a loajálnost vůči organizaci.
6. **Schopnosti (skills)** jsou souborem schopností, znalostí, dovedností a zkušeností pracovníků. Je nutno brát v úvahu také kladný a záporný synergický efekt vznikající z organizace práce a řízení. Nemělo by být opomenuto zajištění vhodného učícího se prostředí, které bude pracovníky motivovat k seberealizaci a umožní jim nabytí nových znalostí.
7. **Sdílené hodnoty (shared values)** se skládají z vizí, idejí a principů respektovaných všemi pracovníky a ztotožnění se s nimi.

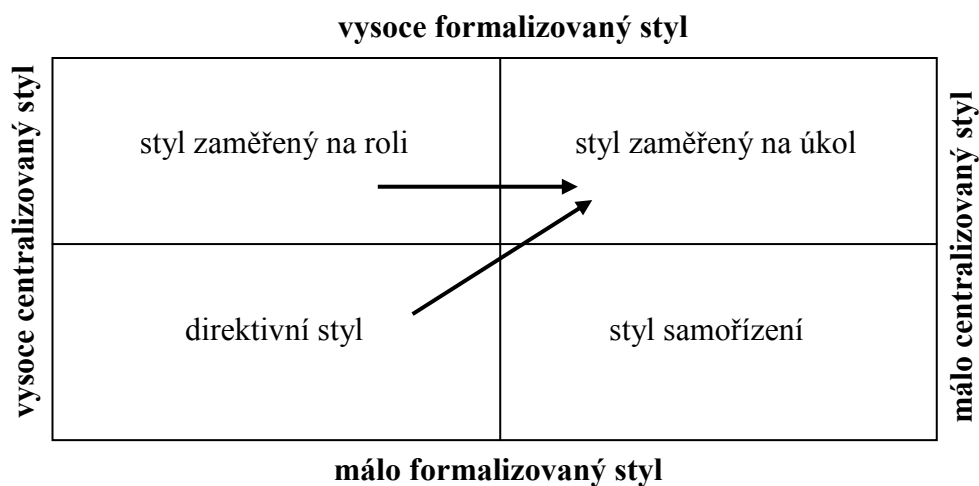
Tyto faktory jsou označovány jako klíčové faktory a představují tedy všechny prvky, skutečnosti a činnosti, na kterých může organizace postavit své silné stránky.

**Obr. 2.7 – Organizační struktury**



Zdroj: MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

**Obr. 2.8 – Styl vedení organizace**



Zdroj: MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

### 2.3.3 SWOT analýza jako integrující analytický nástroj

SWOT analýza je jedna z nejčastěji používaných analytických metod v návaznosti na strategické řízení, která byla vytvořena v 60. a 70. letech 20. století na Stanfordské univerzitě. Označení SWOT je akronymem pro silné (**S**trengths) a slabé (**W**eaknesses) stránky a příležitosti (**O**pportunities) a ohrožení (**T**hreats). SWOT analýza je syntézou externí a interní analýzy prostředí a staví proti sobě právě zmiňované silné a slabé stránky a příležitosti a ohrožení.

Primárně slouží SWOT analýza k určení strategií organizace, lze však také využít pro definování vize, formulování strategických cílů či pro identifikaci kritických oblastí [2].

Základním krokem analýzy je tedy rozbor a hodnocení současného stavu organizace (interní prostředí) a současné situace okolí organizace (externí prostředí). Výstupem analýzy interního prostředí jsou silné a slabé stránky a výstupem analýzy externího prostředí jsou příležitosti a ohrožení. Tyto analýzy, metody a nástroje, které se používají, jsou konkrétně popsány v kap. 2.3.1 a v kap. 2.3.2.

#### 2.3.3.1 Doporučený metodický postup

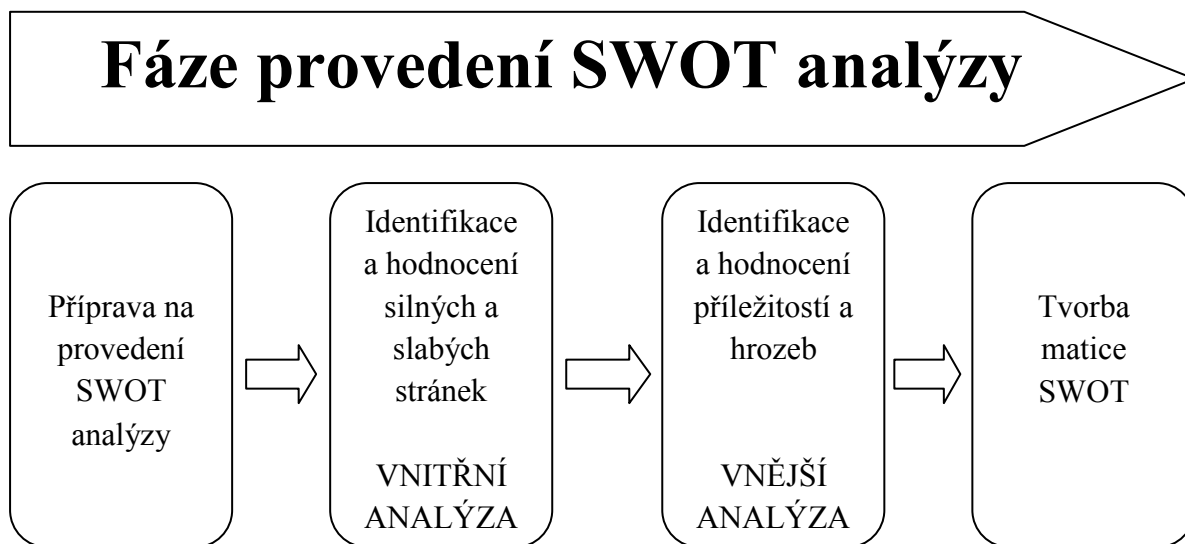
Uvedený metodický postup nelze brát závazně. Vždy je nutné analýzu přizpůsobit konkrétním podmínkám a zejména účelu, za jakým se analýza realizuje. Při zpracovávání je ale vhodné dodržovat základní principy [2]:

1. **Princip účelnosti**, každý problém a každá situace vyžaduje jiný postup, nemůžeme tedy kopírovat jiné postupy, ale dle účelu, za kterým se analýza zpracovává, je modifikovat.
2. **Princip relevantnosti**, zaměřujeme se na strategické faktory, nezahlcujeme se informacemi.
3. **Princip kauzality** spočívá v soustředění se na příčiny, nikoliv na důsledky
4. **Princip objektivnosti** zajistíme týmovým zpracováním a zainteresováním více zúčastněných a snížením dopadu subjektivním hodnocením např. bodovou stupnicí.



Realizace SWOT analýzy se doporučuje ve čtyřech následujících krocích, jejímž výstupem je matice SWOT.

**Obr. 2.9 – Fáze provedení SWOT analýzy**



Zdroj: GRASSEOVÁ M.; DUBEC R.; ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

### **1. Příprava na provedení SWOT analýzy**

Prvním krokem v rámci fáze „Příprava na provedení SWOT analýzy“ je stanovení účelu, za kterým se analýza realizuje. Obvykle se analýza využívá ke generování alternativ strategií na základě zjištěných silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení. Následuje definování oblastí, které budou analyzovány. Lze analyzovat jak organizaci jako celek, tak i její strategické jednotky. Vždy jej však vhodné celek rozdělit do několika částí, které se analyzují samostatně. Pro odstranění subjektivnosti ze strany hodnotitele se vyvábí pracovní týmy sestavené ze zkušených pracovníků. Pro každou oblast je vhodné sestavit jeden tým, který má o dané oblasti nejlepší znalosti a zkušenosti. Při analýze několika týmů je nutné zavést jednotnou metodiku a nástroje pro analýzu, aby výsledky byly srovnatelné.

## 2. Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek

Následuje vnitřní analýza, jejímž výstupem by měla být identifikace silných a slabých stránek organizace a jejich ohodnocení. Identifikaci silných a slabých stránek lze provádět různými způsoby. Buď v týmech např. formou brainstormingu či porady, nebo může každý člen týmu identifikovat své vlastní. Zásadní však je, aby u každé silné a slabé stránky byl uveden důvod, proč je daný faktor zmíněn.

Pro hodnocení silných a slabých stránek existuje řada přístupů, nejčastěji je využívána metoda párového srovnávání a metoda alokace 100 bodů. **Metoda párového srovnávání** je založena na porovnávání silných a slabých stránek a určení té, která je důležitější. Ta, která je důležitější se zapisuje do tabulky a podle toho, kolikrát je preferována, se zjišťují váhy každé stránky. Tzn., váhu každé stránky zjistíme tak, že dělíme počet jejích preferencí celkovým počtem preferencí. Jestliže hodnocení provádí tým, je pak výsledná hodnota každé stránky aritmetickým průměrem individuálního hodnocení.

**Metoda alokace 100** bodů umožňuje rozdělit 100 bodů mezi jednotlivé silné stránky a stejně tak 100 bodů mezi slabé stránky. Čím více má každá stránka bodů, tím více je preferována. U týmového hodnocení je stejně jako u předešlé metody, výsledná hodnota aritmetickým průměrem individuálního hodnocení každého člena.

Závěrem podle výsledků hodnocení jednotlivé stránky seřadí, zvlášť pro silné stránky a zvlášť pro slabé stránky.

## 3. Identifikace a hodnocení příležitostí a ohrožení

Identifikace příležitostí a ohrožení se provádí vhodnou metodou pro analýzu vnějšího prostředí organizace. Zda analyzujeme nejdříve vnější prostředí a pak vnitřní, nebo naopak, není podstatné. Platí zde to, co u identifikace silných a slabých stránek, je důležité znát důvod proč je daný faktor příležitostí nebo ohrožením.

Při **hodnocení ohrožení** vycházíme z toho, že každé ohrožení s sebou přináší jisté riziko. S jeho důležitostí a aktuálností riziko roste. Proto je zde prvním krokem zjištění závažnosti dopadu každého ohrožení, pro které je stanovena bodová stupnice v pěti úrovních [2].

**Tab. 2.3 – Ohodnocení závažnosti dopadu hrozby**

Slovní vyjádření závažnosti dopadu hrozby	Počet bodů
zanedbatelná	1
málo významná	2
významná	3
velmi významná	4
nepřijatelná	5

**Zdroj:** GRASSEOVÁ M.; DUBEC R.; ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

Po zjištění závažnosti dopadu ohrožení je nutné stanovit pravděpodobnost vzniku ohrožení. To je možné stanovit dvěma možnými způsoby, semikvantitativně nebo kvantitativně. Semikvantitativní vyjádření pravděpodobnosti vzniku využívá slovního vyjádření a mu přiřazené bodové ohodnocení, viz. Tab. 2.4. Toto ohodnocení je vhodné i pro hodnocení příležitostí. Naproti tomu kvantitativní hodnocení se stanovuje matematicky dle vztahu [2]:

$$P = N \times U^{-} \quad (2.1)$$

Kde:

- P... pravděpodobnost vzniku dané hrozby
- N... počet uskutečněných nežádoucích událostí hodnocené hrozby
- U... počet všech uskutečněných událostí za dobu existence organizace

Výsledná hodnota se porovná s Tab. 2.4 a výslednou pravděpodobnost převedeme na bodovou stupnici.

**Tab. 2.4 – Ohodnocení pravděpodobnosti vzniku hrozby nebo příležitosti**

Předpokládaná pravděpodobnost vzniku hrozby (příležitosti) v procentech	Slovní vyjádření pravděpodobnosti vzniku hrozby (příležitosti)	Počet bodů
⟨1;20⟩	téměř nemožná	1
⟨21;40⟩	výjimečně možná	2
⟨41;60⟩	běžné možná	3
⟨61;80⟩	vysoce pravděpodobná	4
⟨81;100⟩	hraničící s jistotou	5

Zdroj: GRASSEOVÁ M.; DUBEC R.; ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

Předpokládaná úroveň rizika je pak součinem závažnosti dopadu hrozby a pravděpodobností vzniku. Tedy [2]:

$$R = Z \times P \quad (2.2)$$

Kde:

- R... předpokládaná úroveň rizika dané hrozby
- Z... závažnost dopadu hodnocené hrozby
- P... pravděpodobnost vzniku hodnocené hrozby

Konečným krokem při hodnocení hrozeb je seřazení dle úrovně rizik od nejvýznamnějších po nejméně významné, přičemž nejvýznamnější jsou ty, které mají nejvyšší úroveň rizika.

**Hodnocení příležitostí** se provádí podobným způsobem jako hodnocení hrozeb. U příležitostí nezjišťujeme riziko, ale hovoříme o tzv. přínosu. Ten se obdobně jako riziko zjišťuje ze dvou kroků. Nejdříve je potřeba zjistit atraktivitu dopadu příležitosti, která je bodově ohodnocena v pěti úrovních.

**Tab. 2.5 – Ohodnocení atraktivity dopadu příležitosti**

Slovní vyjádření atraktivity dopadu příležitosti	Počet bodů
zanedbatelná	1
málo významná	2
významná	3
velmi významná	4
zásadně významná	5

Zdroj: GRASSEOVÁ M.; DUBEC R.; ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

Druhým krokem je pak opět zjištění pravděpodobnosti vzniku příležitosti, kterou stanovíme analogicky jako u rizika, semikvantitativním způsobem dle Tab. 2.4 a kvantitativním způsobem dle vztahu 1.1. Zjištění úrovně přínosu stanovíme součinem atraktivity dopadu a pravděpodobností vzniku příležitosti. Tedy [2]:

$$B = 4 \times P \quad (2.3)$$

Kde:

- B... předpokládaná úroveň přínosu dané příležitosti
- A...atraktivita dopadu hodnocené příležitosti
- P... pravděpodobnost vzniku hodnocené příležitosti

Na závěr se opět jednotlivé příležitosti seřadí od nejvýznamnější po nejméně významnou, přičemž nejvýznamnější je ta, která má nejvyšší úroveň přínosu.

#### **4. Tvorba matice SWOT**

Tvorba matice spočívá v přiřazení nejvýznamnějších slabých a silných stránek a příležitostí a ohrožení, tedy těch, které mají strategický význam. Vytvořením této matice a kombinací silných a slabých stránek s příležitostmi a ohroženími vznikají čtyři alternativy možných strategií, které může organizace uplatnit.

**Obr. 2.10 – Matice SWOT**

<div style="text-align: center;">Vnitřní faktory</div> <div style="text-align: center;">Vnější faktory</div>	<b>Slabé stránky (W)</b> 1. .... 2. .... 3. ....	<b>Silné stránky (S)</b> 1. .... 2. .... 3. ....
	<b>Příležitosti (O)</b> 1. .... 2. .... 3. ....	<b>WO strategie „hledání“</b>  <b>SO strategie „využití“</b>
<b>Hrozby (T)</b> 1. .... 2. .... 3. ....	<b>WT strategie „vyhýbání“</b>	<b>ST strategie „konfrontace“</b>

Zdroj: GRASSEOVÁ M.; DUBEC R.; ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

Mezi alternativy strategií vytvořené maticí SWOT patří [2]:

- 1. SO strategie – strategie využití** zhodnocuje příležitosti využíváním silných stránek organizace. Tato strategie je žádoucím stavem, ke kterému organizace směřuje a je základem pro definování vize a strategických cílů.
- 2. WO strategie – strategie hledání** eliminují slabé stránky pomocí příležitostí. Aby bylo možné využít příležitosti, je obvykle nutné získat zdroje k jejich využití.
- 3. WT strategie – strategie vyhýbání** je obranná strategie, která odstraňuje slabé stránky a vyhýbá se hrozbám. Tyto strategie jsou klíčové pro zachování základních funkcí organizace a jedná se o tzv. „boj o přežití“.
- 4. ST strategie – strategie konfrontace** je možná pouze v případě, je-li organizace schopná čelit hrozbám využitím svých silných stránek.

### **2.3.3.2 Generování alternativ strategií pomocí SW nástroje**

Grasseová [2] ve své publikaci doporučuje k provedení SWOT analýzy a následnému generování strategií využít SW nástroj, který je součástí publikace na přiloženém CD. Tato podpora je vytvořena v tabulkovém editoru Excel. Při spuštění se objeví úvodní okno, kde se zadá název analyzované oblasti a můžeme přímo přejít k identifikaci silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení.

Aplikace nabízí identifikaci a hodnocení jednotlivých faktorů jak pro jednoho hodnotitele, tak pro tým složený z maximálně 5 členů. Každý hodnotitel tak může provést svou identifikaci faktorů, jejich zhodnocení a následné seřazení. Je zde také možnost skupinového hodnocení. Úroveň rizika i přínosu hrozeb a příležitostí je pomocí SW podpory vypočtena automaticky.

Na závěr SW podpora vygeneruje jednotlivé strategie. Každá strategie je generována vždy samostatně, přičemž v rámci jednotlivých typů strategií může být vytvořeno několik kombinací. Aplikace nabízí rovněž hodnotitelům v každém kroku analýzy nápovědu.

### 3. PRAKTICKÁ VÝCHODISKA

#### 3.1 DUHA – sdružení dětí a mládeže pro volný čas, přírodu a recesi

Občanské sdružení Duha – sdružení dětí a mládeže pro volný čas, přírodu a recesi bylo založeno 28.2.1990 podle zákona č. 68/1951 Sb., o sdružování občanů. Sídlo sdružení se nachází v Praze 1, Senovážné nám. 24.

Stanovy [29] sdružení definují poslání následovně. Posláním sdružení je všestranný a harmonický rozvoj osobnosti, jež naplňuje nabídkou volnočasových aktivit pestrého výběru postavených na principech zážitkové pedagogiky a také preventivních programů pro děti a mladé lidi. Samozřejmostí je i zapojení dalších generačních skupin. Duha své poslání uskutečňuje pořádáním akcí, jako jsou tábory všech typů, jednodenní či vícedenní akce, kurzy i různé sociální, vzdělávací, kulturní, recesní, sportovní, turistické, ekologické a jiné programy jak v České republice, tak v zahraničí. Ve svých programech se Duha úspěšně věnuje také neorganizované mládeži, dětem z dětských domovů či dobrovolnictví ve workcampech pro mladé lidi. Pro svou činnost a práci s dětmi a mládeží vytváří materiální, finanční, prostorové a další podmínky.

Duha je postavena na filozofii přátelství rozrůzněných a hlásí se k principům demokracie, plurality a humanismu. Jejím členem se může stát kdokoliv s podmínkou souhlasu se stanovami. Forma členství v organizaci je dvojího typu [29]:

- **individuální členství** spočívá v podání přihlášky do sdružení a zaplacením členského příspěvku, individuální členové se obvykle registrují v dužinách
- **přidružené členství kolektivů** organizací či jednotlivců v Duze na základě podpisu dohody

K povinnostem člena patří dodržování stanov sdružení, jakožto i vnitřních norem a řádné placení členských příspěvků. Naproti tomu má právo účastnit se akcí pořádaných sdružením, využívat výhod spojených se členstvím v organizaci, být pravidelně informován o dění v Duze ve smyslu činnosti a výsledků jednání jednotlivých orgánů sdružení, možnost nahlížet do záznamů a archivů Duhy a např. rozhodovat prostřednictvím delegovaných zástupců o představitelích a členech Duhovky a Malé Duhy a rozhodovat o strategických otázkách Duhy.



**Obr. 3.1 – Logo Duha – sdružení dětí a mládeže pro volný čas, přírodu a recesi**



Zdroj: *Různé* [online]. c2000-2010 [cit. 2011-02-24]. Dostupné z: <http://www.duha.cz/ruzne>.

### **3.1.1 Struktura organizace**

Organizační struktura občanského sdružení Duha je dvouúrovňová. Tvoří ji Duhovka a Malá Duha. Zatímco Duhovka zastává funkci správního orgánu, Malá Duha je orgánem kontrolním, inspirativním, metodickým, revizním a smířčím. Lze tedy konstatovat, že Malá Duha zastává funkci dozorčí rady. Vrcholným orgánem sdružení je Velká Duha skládající se ze shromáždění delegátů jednotlivých dužin. Jednoduše řečeno, si lze pod tímto představit valnou hromadu.

**Duhovka** je složena z prezidenta, viceprezidenta a nejvýše dalších tří členů. Je nejvyšším orgánem Duhy v době mezi zasedáními Velké Duhy. Zasedání Duhovky probíhá nejméně jednou za dva měsíce a svolává je prezident Duhy. Duhovka má řadu pravomocí a povinností, které jsou vymezeny ve stanovách sdružení [29]:

- koordinuje a zajišťuje celkovou činnost Duhy, vztah ke státním orgánům a vztahy mezi jednotlivými regiony Duhy
- svolává zasedání Velké Duhy
- jmenuje a odvolává vedoucí Ústřední kanceláře Duhy a stanovuje jeho pravomoci a povinnosti
- registruje dužiny a ruší jejich registraci, sjednává dohody o přidruženém členství
- řídí se usneseními Velké Duhy
- zodpovídá Velké Duze a členům Duhy
- informuje členy Duhy o své činnosti a jednáních

V čele **Malé Duhy** (MD) stojí starosta s nejvýše šesti dalšími členy. Členství v Malé Duze vylučuje členství v Duhovce a naopak. Celkový počet členů Malé Duhy nemůže stejně jako v Duhovce klesnout pod tři. Členství v Malé Duze je spojeno s těmito pravomocemi a povinnostmi [29]:

- rozhoduje spory v rámci Duhy
- provádí výklad stanov Duhy
- kontroluje plnění usnesení Velké Duhy a Duhovky a činnost prezidenta, viceprezidenta a vedoucího Ústřední kanceláře Duhy
- za svou činnost odpovídá Velké Duze, které také předkládá výroční zprávu o své činnosti

Jak již bylo řečeno, vrcholným orgánem Duhy je **Velká Duha** (VD) - analogicky k valné hromadě, která je shromážděním všech dužin zastoupených nejméně jedním delegátem. Velká Duha je svolávána minimálně jednou ročně Duhovkou. Dle stanov [29] má Velká Duha tyto pravomoci:

- schvaluje a mění stanovy a program Duhy dvoutřetinovou většinou přítomných delegátů dužin
- schvaluje rozpočet Duhy a hospodářských zařízení Duhy a schvaluje zprávu o hospodaření nadpoloviční většinou přítomných delegátů dužin
- stanovuje programové cíle Duhy a hodnotí jejich naplňování
- projednává zprávu prezidenta Duhy o činnosti Duhy a Duhovky a zprávu starosty o činnosti Malé Duhy
- volí a odvolává ze členů Duhy prezidenta, viceprezidenta a členy Duhovky, starostu a členy Malé Duhy
- stanoví výši členského příspěvku na kalendářní rok

Velká Duha je usnášeníschopná, je-li na jejím zasedání přítomno nejméně 30% delegátů dužin.

Funkční období členů volených do orgánů Velká Duha, Duhovka a Malá Duha je tříleté a jsou voleni vždy na Velké Duze shromážděním delegátů jednotlivých dužin.

K zajištění chodu občanského sdružení Duha zřizuje **Ústřední kancelář Duhy (ÚKD)**, která je tvořena jak výkonnými pracovníky, tak dobrovolníky. Pracovníci ÚKD se účastní zasedání Duhovky i Velké Duhy. Vedoucí je od r. 2009 Mgr. Jana Šoupalová, ekonomkou Duhy je Hana Konopiská. Hlavní náplní kanceláře je zajištění chodu organizace a její řízení spočívající ve finančním řízení, ekonomice, organizaci a správou. Druhou stěžejní náplní kanceláře je poskytování servisu dužinám. Dužiny jsou podporovány zejména metodickou, finanční a informační formou. ÚKD vyhledává finanční a grantové příležitosti a vede příslušnou administrativu týkající se přehledu plateb, statistických hlášení, hlášení o táborech aj. Rovněž zpracovává a vyúčtovává projekty jednotlivých dužin, sumarizuje je za celou Duhu a předává na příslušná ministerstva či organizace. Kancelář rovněž spolupracuje na koordinaci duhových programů a akcí. Informační servis poskytuje prostřednictvím elektronické konference dužin a periodika Duhové listí. Kancelář zastupuje Duhu navenek jednáním s partnery, úřady a institucemi a zajišťování vnějšího PR.

K základním článkům Duhy patří **dužiny**. Dužina má svou právní subjektivitu a je založena nejméně 5 členy, z nichž je nejméně tříčlenné vedení ve složení předseda, místopředseda a hospodář. Představitel dužiny je statutárním orgánem, zodpovídá za její činnosti a zastupuje dužinu navenek. Dužina vzniká registrací Duhovkou a její název se skládá z označení „Duha“ a názvu registrovaného kolektivu (např. Duha Klubáci). Dužina se smí zavazovat pouze do výše svého jmění. Členové dužiny volí své vedení, vysílají svého reprezentanta na jednání Velké Duhy, navrhují své zástupce v orgánech Duhy, zpracovávají projekty do grantových programů a pracují s dětmi a mládeží v souladu s posláním sdružení. Dužiny se v rámci kraje mohou rozhodnout o založení krajského centra Duhy.

Co se týče pravidelné činnosti dužin, nabízí jednotlivé dužiny pestrou škálu volnočasových aktivit po celé České republice. Primární cílovou skupinou pravidelné činnosti jsou děti a mládež ve věku 6 – 26 let, to se týká kromě samotných členů Duhy také neorganizovaných dětí a mládeže, dětí a mládeže s postižením či se sociálním handicapem. Sekundárně ovlivňuje činnost Duhy rodiče dětí a mládeže, rodinné příslušníky, vrstevníky, partnerské organizace, ale také místní komunitu a veřejnost. K pravidelným aktivitám dužin patří např. hry s prvky zážitkové pedagogiky, horolezectví, vodáctví, turistika, deskové hry, sportovní aktivity, tábornická činnost, outdoorové sporty, výtvarné techniky, zdravověda a mnoho dalších. K této pravidelné činnosti lze přidat pořádání jednodenních a vícedenních akcí, dětské

tábory, zahraniční výměny mládeže dužin a také práce s neorganizovanými dětmi a mládeží. Statistické údaje o členech v Duze můžeme vidět v Příloze 1, která udává strukturu členů.

V Příloze 2 je graficky znázorněno poměrně složité fungování organizace. Pravá část zobrazuje vnitřní prostředí Duhy, jehož základními články jsou dužiny. Vrcholným orgánem Duhy je Velká Duha, na které se ze zástupců dužin volí členové do orgánů. Mimo tuto hierarchii stojí ÚKD, jako výkonný orgán sdružení, který poskytuje především podporu a servis základních článků. Kromě toho jsou mu podřízeny programy Duhy, respektive program Trochujinak. Programy Participace a Zámeček jsou jednou z činností dužin. Mimo tyto dvě základní činnosti se ÚKD účastní jednání Duhovky a Malé Duhy a podává návrhy k projednání, např. tvorbu metodiky. ÚKD se zabývá také vnějšími vztahy, zejména se střešními organizacemi, státními institucemi a také zajišťuje finanční zdroje. Svou činností ÚKD dbá o vztahy s veřejností a šíření dobrého jména organizace.

### 3.1.2 Duhové programy

Občanské sdružení Duha nabízí svým členům i nečlenům tři základní programy, ve kterých se mohou realizovat.

**Program Trochujinak** se zabývá rozvojem dobrovolnictví, které podporuje ve třech projektech [22]:

1. **workcampy**, které trvají 2 týdny a umožní účastníkům poznat nové lidi, pomoci svou prací a zároveň poznat jiné země a život v nich očima obyvatel. Obvykle se pracuje 5 dní v týdnu zhruba 6 hodin denně, zbytek volného času je vyplněn výlety, sportem a zábavou. Workcampy se konají celoročně po celém světě, kdy si účastník může vybrat až z 94 zemí. Podmínkou účasti je dosažení 18 let věku a komunikační znalost cizího jazyka. Účastníkům je hrazeno ubytování a jídlo, naopak doprava na místo a zaplacení administrativního poplatku je zcela v režii samotných účastníků. Prostřednictvím Duhy jsou rovněž organizovány workcampy konající se na území České republiky, na kterých se však hovoří anglickým jazykem. Tohoto workcampu se však mohou účastnit dobrovolníci již od 16 let.

2. **Tamjdem!** je víkendový mikroworkcamp v České republice, kde účastníci seznámí se zahraničními dobrovolníky u nás a pomáhají v českých neziskových organizacích. Projekt Tamjdem! tudíž nehledá jen dobrovolníky, ale také nabízí jejich účastí pomoc v nevládních organizacích.
3. **Na dlouho mimo** nabízí příležitost účastnit se dlouhodobého dobrovolnického projektu v zahraničí. Jedná se o neplacenou činnost, která přináší nové zkušenosti, poznání života v jiné zemi a nahlédnutí do její kultury. V tomto projektu jsou nabízeny dvě varianty:
  - EVS (Evropská dobrovolná služba) podporována Evropskou komisí a probíhající zejména ve státech EU. Účastníkem může být kdokoli ve věku 18-30 let a v neziskových organizacích má možnost strávit 2-12 měsíců. Dobrovolníkovi je bezplatně poskytováno ubytování, cestovné, stravné, kapesné, průběžná školení, jazyková podpora a také podpora po návratu.
  - LTV (Long Term Volunteering) je projekt organizovaný pod záštitou mezinárodního mírového hnutí (SCI), kde mají dobrovolníci starší 18 let možnost strávit 3-12 měsíců v jedné z poboček SCI. Obvykle je účastníkům projektu hrazena strava, ubytování, pojištění a kapesné. Dobrovolníci mají možnost pracovat např. v Austrálii, Japonsku, Nigérii, Palestině či USA.

**Program Participace** [19] je celonárodní program umožňující dětem a mládeži účast na věcech veřejných. Program byl založen v roce 1997 a jsou v něm nabízeny tři projekty. Nejznámější z nich je projekt „Národní parlament dětí a mládeže“ (NPDM), který funguje od samého počátku existence programu Participace. Ten formou návrhů, doporučení, připomínek a podnětů jedná o všech otázkách týkajících se zájmů a práv dětí a mládeže. Druhým projektem - projektem „Simulované volby“ dochází k podpoře účasti mladých lidí ve volbách. Posledním projektem v rámci programu je projekt „Pokec u stolu“ s významnou osobností, který si klade za cíl zvýšit zájem o dění ve společnosti a vyjádřit se k tématům, které se jich dotýkají.

**Program Zámeček** [32] je časopis Zámeček vycházející s měsíční periodikou, který je určen zejména dětem z dětských domovů a také zařízením ústavní výchovy v ČR. Tento časopis vydává již od roku 1997 Duha Zámeček. Časopis je nejen určen dětem z dětských domovů, ale samy děti jej tvoří a časopis má také svou dětskou redakci.

## 3.2 PEST analýza

Pro zjištění příležitostí a ohrožení je prvním krokem provedení PEST analýzy. Tato analýza se zaměřuje na makrookolí podniku a hodnotí jej ze 4 stránek, tedy politicko-legislativní vlivy, ekonomické vlivy, sociální vlivy a technologické vlivy. Jelikož je Duha organizací působící po celé České republice ve svých základních organizačních složkách, je rozsah působnosti PEST analýzy zaměřen a specifikován celorepublikově a ne pouze na okolí sídla Duhy.

### 3.2.1 Politicko-legislativní vlivy

Asi nejvýraznější vliv na občanské sdružení Duha jakožto na nevýdělečnou organizaci pracující s dětmi a mládeží, má **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT)**. Proto se na tuto oblast zaměříme podrobněji. Za výkon státní správy směrem k dětem a mládeži je zodpovědný odbor pro mládež MŠMT. K jeho základním posláním patří mimo jiné [20]:

- podpora činnosti nestátních neziskových organizací (NNO)
- dotační politika pro NNO prostřednictvím programu Program státní podpory práce s dětmi a mládeží pro nestátní neziskové organizace na léta 2011-2015
- organizace a podpora mezinárodní spolupráce v oblasti mládeže
- participace, dobrovolnictví a mobilita dětí a mládeže

Protože bývá častým a obvykle jediným příjmem neziskových organizací dotace, je zcela zásadní její politika a způsob jakým, bývá poskytována. Duha každoročně podává na MŠMT souhrnný projekt za všechny dužiny, kdy jsou dužiny prvotními zpracovateli projektu, zpravidla ve třech programech:

- Program č. 1 – Zabezpečení pravidelné činnosti NNO pro organizované děti a mládež
- Program č. 2 – Podpora vybraných forem práce s neorganizovanými dětmi a mládeží
- Program č. 3 – Investiční rozvoj materiálně technické základny mimoškolních aktivit dětí a mládeže

Na základě zpracovaného projektu je Duze přiznána dotace, která je pak dle dotačního vzorce schváleného Velkou Duhou zpětně přerozdělována dužinám. Podmínkou získání dotace je samozřejmě splnění celé řady požadavků a následné vyúčtování dotace.

MŠMT může pro určité časové období nebo vybrané programy specifikovat zvláštní priority, které jsou obvykle stanovovány pro jednotlivé roky. Pro rok 2011 byly vyhlášeny tyto [20]:

- NNO, které budou držitelem titulu „Organizace uznaná MŠMT pro oblast práce s dětmi a mládeží”
- akce a aktivity NNO, které mají mezinárodní nebo celostátní, příp. výrazně nad regionální charakter a dopad
- NNO s celostátní působností
- NNO s nad regionální působností
- akce a aktivity NNO, které jsou celoroční nebo dlouhodobé a jsou určeny co nejširšímu spektru dětí a mládeže
- podpora aktivit organizovaných v rámci Evropského roku dobrovolných činností na podporu aktivního občanství

Duha může také žádat dotaci z mimořádného dotačního programu Evropský rok dobrovolnictví (ERD), který byl v roce 2011 vyhlášen již podruhé a je určen pouze pro NNO dětí a mládeže, NNO pracující s dětmi a mládeží a pro školská zařízení pro zájmové vzdělávání. Vyhlášení tohoto programu i na rok 2012 může být pro Duhu příležitostí.

Finančními prostředky však nepodporuje NNO pouze MŠMT, ale také **Ministerstvo vnitra (MV)**. Duha v roce 2009 získala status akreditované organizace pro projekt workcampy platný na 3 roky, na základě kterého je oprávněna žádat grant u Ministerstva vnitra na odboru prevence kriminality – workcampy.

Na činnost sdružení, zejména ve smyslu pořádání dětských táborů, má vliv také **Ministerstvo zdravotnictví** a konkrétně jeho vyhláška č. 106/2001 Sb., o hygienických požadavcích na zotavovací akce pro děti [25] a v neposlední řadě zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví [26], který mimo jiné definuje zotavovací akce, podmínky účasti dětí ve škole v přírodě a na zotavovací akce a také podmínky účasti FO činných při škole v přírodě

a zotavovací akci. Zpřísnění těchto podmínek a hygienických požadavků zotavovacích akcí by mohly mít závažné důsledky na činnost sdružení, zejména jejich dužin.

Z ekonomického hlediska má na organizaci samozřejmě vliv **Ministerstvo financí** a zejména zákony týkající se daňové problematiky a účetnictví. K těmto zákonům patří tyto:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitosti
- zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků
- zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád

Zvýšení daňových sazeb, či zrušení osvobození od daně některých položek může pro organizace opět znamenat ohrožení. V současné době se v rámci penzijní reformy hovoří o sjednocení sazeb DPH, což povede ke zdražení některých výrobků a služeb. Ke sjednocení by mělo dojít ve dvou fázích. Výrobky a služby spadající do snížené sazby se přesunou do sazby ve výši 14% a v roce 2012 se všechny výrobky a služby bez výjimek sjednocení v sazbě 17,5%.

Co se týče zaměstnávání pracovníků ve sdružení, pracovněprávních vztahů, bezpečnosti práce a mezd a jiných odměn, hraje klíčovou roli **Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV)**. Stěžejním zákonem je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Politická situace v České republice je v současné době poměrně stabilní. Nepředpokládáme neočekávané situace, které by mohly ohrozit fungování vlády, a protože je teprve počátek funkčního období, není zde ani předpoklad významných příležitostí, které by jinak mohly vznikat na konci volebního období v rámci volebních kampaní. Příležitosti, resp. ohrožení však mohou nastat prakticky kdykoliv novelami či změnami zákonů a jiných právních předpisů, se kterými však ještě nemusí být veřejnost seznámena.

### 3.2.2 Ekonomické vlivy

Pro zhodnocení ekonomických vlivů jsem použila podklad „Makroekonomická predikce ČR“ [18] dostupný na webových stránkách Ministerstva financí. Na základě zpracovaných údajů



v predikci můžeme být ve smyslu ekonomického vývoje optimističtí. V České republice dochází k ožívání ekonomického vývoje, kdy má v roce 2011 dojít ke zrychlení ekonomického růstu na 2,2% a v roce 2012 by se HDP mělo zvýšit o 2,7%.

Míra inflace by se měla pohybovat v roce 2011 okolo 2,3% a v roce 2012 okolo 2,4%. Dochází sice ke zvyšování míry inflace, ale stále by se měla pohybovat v tolerančním pásmu inflačního cíle ČNB.

Předpokladem je také trvající snižování směnného kurzu CZK/EUR, pro rok 2012 je předpoklad 23,6 CZK/EUR, a v podstatě konstantní dlouhodobá úroková míra. Míra nezaměstnanosti by měla mírně klesat, pro rok 2012 se odhaduje 6,8%. Růst objemu mezd a platů by se měl zvýšit až o 3,1%, resp. o 4,7%. Vývoj veškerých makroekonomických indikátorů je znázorněn v Příloze 3.

### **3.2.3 Sociální vlivy**

Sociální vlivy, které se posuzují v rámci PEST analýzy, se převážně zaměřuje na zhodnocení životní úrovně a demografické složení obyvatelstva. Je také nutné pamatovat na životní styl, který hraje významnou roli při nákupu výrobků a služeb.

V „Koncepci státní politiky pro oblast dětí a mládeže na období 2007-2013“ [17] zveřejněné na webových stránkách MŠMT jsou uvedeny výsledky vyplývající z průzkumů ohledně problémů týkající se mladé generace. Přestože se dětmi a mládeží rozumí skupina obyvatelstva do 26 let, sociologicky jsou ale výzkumy zaměřené až na jedince, kteří ukončili povinnou školní docházku, tedy skupina obyvatel od 15 do 30 let. Výsledky šetření odhalují změny v hodnotových orientacích mladých lidí:

- klesá význam odpovědnosti za druhé
- klesá význam zdokonalování sebe sama
- klesá význam kvality života v konkurenci se smyslovým životem a materiálními hodnotami
- klesá význam být užitečným druhým lidem, význam míru, životního prostředí a veřejně prospěšné činnosti

- klesá význam demokracie
- roste význam majetku
- roste význam náplně volného času podle zájmu a koníčků

Co se týče volnočasových aktivit dětí a mládeže, je nejdominantnější aktivitou sledování televize. Každý den sleduje televizi až 76% mládeže. S médii tráví mládež třetinu svého celkového času a až dvě třetiny svého volného času. Předpokládá se, že tento podíl bude dále narůstat. Čas strávený s médii a zejména počítačem dává prostor virtuální realitě, která nabývá na významu z hlediska životního stylu. Výsledky šetření jsou graficky znázorněny v Příloze 4.

Šetření životní úrovně provádí kromě Českého statistického úřadu (ČSÚ) také Ministerstvo práce a sociálních věcí. V roce 2010 vydalo publikaci s názvem „Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v ČR v letech 1993-2009“ [23]. Tato publikace vychází z reálného šetření v domácnostech, kdy základní soubor tvořilo 3000 domácností a jehož složení odpovídalo struktuře domácností v ČR dle sociálních skupin.

Toto šetření je zaměřeno převážně na vývoj životních nákladů v domácnostech nebo také na vývoj úvěrů domácností. Z šetření vyplývá, že vývoj životních nákladů v roce 2009 se oproti 2008 o 1% zvýšil. Podle účelu užití klesla spotřeba potravin a nealkoholických nápojů oproti předešlému roku o 3,9%. Největší nárůst oproti předešlému roku zaznamenalo bydlení, voda, energie a paliva, a to o 7,2%. Dále vyplývá, že od roku 2001 rostl meziročně nárůst úvěru domácností průměrně až o 28%. Výsledky z šetření MPSV jsou znázorněny v Příloze 5.

Kromě těchto šetření je všeobecně známo, že průměrný věk mužů i žen neustále roste a obyvatelstvo tak stárne, viz. Příloha 6.

### **3.2.4 Technologické vlivy**

Nevýdělečná organizace zabývající se nabízením volnočasových aktivit se nezaměřuje na výzkum a vývoj tak, jako podnikatelské subjekty. Inovace volnočasových aktivit mohou vznikat pouze absolvováním různých školení, kurzů a jiných vzdělávacích aktivit, kde se

pracovníci a dobrovolníci občanského sdružení mohou dozvědět o nových možných aktivitách a nových způsobech trávení volného času pro děti a mládež.

### **3.2.5 Závěry PEST analýzy**

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ovlivňuje svou dotační politikou všechny NNO pracující s dětmi a mládeží. Vlídna dotační politika a udržení titulu Organizace uznané MŠMT pro oblast práce s dětmi a mládeží je největší příležitostí Duhy jako celku. Možnost dalších dotací a grantů, které mohou vypsát podnikatelské subjekty, jen zvyšují šanci poskytovat kvalitní, zajímavé a variabilní volnočasové aktivity. MŠMT umožňuje NNO nabídnout příležitosti, naproti tomu Ministerstvo zdravotnictví vytváří ohrožení. Navrhovaná změna zákona č.258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a vyhlášky č. 106/2001 Sb., o hygienických požadavcích na zotavovací akce pro děti může ohrozit konání velkého množství táborů a vícedenních akcí.

Makroekonomická predikce ČR vydaná Ministerstvem financí jasně specifikuje možné příležitosti a ohrožení pro všechny organizace.

Z demografických statistik ČSÚ vyplývá, že obyvatelstvo ČR stárne. Zvyšuje se průměrný věk jak žen, tak mužů. Největší podíl zastoupení obyvatel dle věku je ve skupině 15-64 let, kde bylo v roce zastoupeno 70,6% obyvatel. Podíl obyvatel ve věkové skupině 0-14 zůstává prakticky neměnný a naopak vzrůstá podíl obyvatel ve věkové skupině 65 let a více. Pokles zájmu dětí a mládeže o volnočasové aktivity není samozřejmě dán jen v důsledku stárnutí obyvatelstva. Mění se zcela životní styl a tato cílová skupina se čím dál více identifikuje s mainstreamovými médii. Současná mladá generace je nazývána generací on-line. Dochází k digitalizaci životního stylu a způsobu mládeže, roste vliv nových technologií a elektronických médií. Důkazem tohoto vlivu je, že mládež tráví s médii až dvě třetiny svého volného času. Dalším velmi negativním faktem je nárůst úvěrů domácností, které v průměru meziročně narůstají až o 28%.

Konkrétní příležitosti a ohrožení mající vliv na občanské sdružení Duha jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tab. 3.1 - Příležitosti a ohrožení občanského sdružení Duha**

<b>Politicko-legislativní vlivy</b>	<b>Ekonomické vlivy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ vlídná dotační politika ze strany MŠMT</li> <li>+ rok 2012 se stane dalším rokem ERD</li> <li>+ vypsání grantů podnikatelských subjektů</li> <li>+ stabilní politická situace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ ožívování ekonomického výkonu</li> <li>+ mírný pokles nezaměstnanosti</li> <li>+ míra inflace se udrží v tolerančním pásmu</li> <li>+ mírný růst mezd a platů</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zpřísnění hygienických požadavků na zotavovací akce pro děti</li> <li>- zpřísnění podmínek účasti dětí ve škole v přírodě a zotavovací akci, resp. zpřísnění podmínek účasti FO činných při škole v přírodě a zotavovací akci</li> <li>- zdražení výrobků a služeb v důsledku sjednocení sazby DPH</li> <li>- odebrání titulu „Organizace uznaná MŠMT pro oblast práce s dětmi a mládeží“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- úroková sazba zůstává na neměnné hodnotě</li> <li>- nedostatečný růst mezd a platů</li> <li>- stagnace míry nezaměstnanosti</li> <li>- růst spotřebitelských cen bude vyšší než predikce v důsledku sjednocení sazby DPH</li> </ul>
<b>Sociální vlivy</b>	<b>Technologické vlivy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ roste význam náplně volného času podle zájmu a koníčků</li> <li>+ mládež se identifikuje s mainstreamovými médii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ nové kurzy, školení a jiné vzdělávací aktivity</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- klesající zájem dětí a mládeže o volnočasové aktivity</li> <li>- klesá význam veřejně prospěšné činnosti a být užitečným druhým lidem</li> <li>- stárnutí populace</li> <li>- narůstající vývoj úvěrů domácností v ČR</li> </ul>	

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Pro zhodnocení mikrookolí organizace se jako vhodná metoda jeví Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Tato metoda má však jednu velkou nevýhodu – její výsledky vyjadřují subjektivní názory hodnotitele. Aby byl tento nedostatek eliminován, použijeme metodu pro objektivizaci Porterovy analýzy od autorů Keřkovského a Vykypěla [9].

Metoda spočívá ve výběru kritérií jednotlivých pěti konkurenčních sil a jejich následném ohodnocení skupinou odborníků na základě bodové škály v intervalu  $< 1,9 >$ . U všech kritérií se provede aritmetický průměr odhadů odborníků, závěrem je pak potřeba zhodnotit každou konkurenční sílu zvlášť, opět aritmetickým průměrem.

Vybraná kritéria jednotlivých konkurenčních sil jsou uvedena v Příloze 7. Současně s tím je však nutno některá kritéria vysvětlit, aby nebyla špatně pochopena:

- **A4 Různorodost konkurentů** - hodnotí se, do jaké míry se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji.
- **A5 Vysoké strategické záměry** – souvisí s intenzitou vynaloženou na konkurenční boj ve smyslu finančních nákladů.
- **B1 Úspory z rozsahu** - mohou se objevovat různými formami, např. redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů atd.
- **B8 Vývoj po případném vstupu do odvětví** – jestliže může potenciální organizace po vstupu do odvětví lehce couvnout, pak je hrozba vstupu takových firem vyšší.
- **C2 Význam služby pro zákazníka** – ve smyslu podílu na jeho výdajích.
- **C4 Hrozba zpětné integrace** – znamená, že zákazník může začít sám podnikat v odvětví a sám se také zásobovat.

#### 3.3.1 Hodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Hodnocení Porterova modelu bylo prováděno čtyřmi hodnotiteli, jejichž výsledky jsou zaznamenány v Příloze 5. Z výsledků metody pro objektivizaci Porterovy analýzy vyplynula

dvě ohrožení, které musí mít organizace na zřeteli. První z nich je hrozba existence substitutů, jakož i jejich růst, druhým je pak hrozba vstupů nových organizací do odvětví.

**Konkurenční rivalita v odvětví** není nikterak výrazná. Na základě aritmetického průměru činí konkurenční rivalita v odvětví 3,5 bodu, přičemž maximální hodnota, při níž je v odvětví největší rivalita, je 9 bodů. V odvětví je velké množství organizací nabízející volnočasové aktivity. Jejich činnost není kapitálově náročná, tudíž nemají téměř žádné fixní náklady. V odvětví je však vysoká diferenciací služeb, která s sebou přináší loajalitu zákazníků. Naproti tomu ale organizace nemají vysoké strategické záměr a nekladou důraz na strategii.

Naopak **hrozba vstupu potenciálních konkurentů** do odvětví je vcelku pravděpodobná. Hrozba činí 6,6 bodu z celkových devíti bodů. Nízká kapitálová náročnost umožňuje potenciálním konkurentům snadněji vstoupit do odvětví a zároveň jim ulehčuje cestu zpět, pakliže by se rozhodli odvětví opustit. Rovněž není zapotřebí speciálních technologií, patentů ani licencí. Přístup k surovinám, energiím a pracovní síle je snadný, a protože je vládní politika příznivě nakloněna volnočasovým aktivitám pro děti a mládež, není obtížné získat finanční prostředky na zajištění chodu organizace. Tento snadný vstup do odvětví je možnou hrozbou pro stávající organizace v odvětví.

**Vyjednávací síla zákazníků** je na nižší úrovni, z celkových devíti bodů dosáhla hodnota 4,3 body. V odvětví je velké množství zákazníků a pravděpodobnost zpětné integrace je velice nízká. Vyjednávací sílu zákazníků však zvyšuje význam služby pro ně. Z hlediska celkových výdajů zákazníka totiž nemají volnočasové aktivity zásadní podíl.

Také **vyjednávací vliv dodavatelů** není vysoký, činí 4,4 body. Dodavatelů je mnoho a jejich vstup do odvětví je nepravděpodobný. Nevládní neziskové organizace však nemají pro dodavatele příliš velký význam, což posiluje jejich pozici. Kromě toho existence substitutů nejsou pro dodavatele hrozbou, spíše naopak.

**Hrozba substitutů v odvětví** je pravděpodobná, z celkových devíti bodů činí celkem 6,1 bodu. Existuje předpoklad, že nabídka substitutů se bude zvyšovat (např. cestovní agentury pořádající letní tábory, lázně s nabídkou volnočasových aktivit pro děti, firemní akce pro děti zaměstnanců atd.). Se zvyšující se nabídkou substitutů poroste i jejich kvalita, ale předpokládá se růst cen. NNO by proto měly zamezit substitutům vstoupit do odvětví, např.

podporou vzdělávání svých dobrovolníků pro zvyšující se kvalitu nabízených služeb a zároveň vyhledáváním nových finančních příležitostí.

### 3.4 Hodnotový řetězec

Pro vymezení silných a slabých stránek a pro pochopení činností v organizaci využijeme analýzu hodnotového řetězce. Ta se skládá z primárních a podpůrných aktivit a pro účely této diplomové práce byla mírně upravena. Všeobecně lze říci, že cílem jakéhokoliv občanského sdružení je naplňování vyšších základních lidských potřeb – tzn. potřeba někam patřit, potřeba satisfakce a pochvaly a potřeba seberealizace. Vytvořit hodnotový řetězec občanského sdružení je proto velmi složité a ve své podstatě subjektivní. Přesto odvozením od primárního důvodu existence občanského sdružení lze jeho řetězec odvodit. Grafické znázornění hodnotového řetězce Duhy je uvedeno v Příloze 8.

#### 3.4.1 Primární aktivity hodnotového řetězce

K primárním aktivitám se řadí vstupní činnosti, služby, výstupní činnosti, marketing (PR) a servis.

Abychom byli schopni říci, co je **vstupní činností** organizace, musíme vědět, proč organizace existuje a za jakým účelem byla založena. Obrovskou slabinou Duhy je, že tyto základní otázky nejsou nikde definovány a nelze se opřít o základní podstatu organizace. Samo sdružení pak tápe a klade si otázky o budoucím vývoji a směru organizace. Nicméně odvozením od primárního důvodu existence občanského sdružení, je vstupní činností lidský potenciál, a to ve formě dobrovolníků či pracovníků s jejich znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, a děti a mládež, resp. členové a nečlenové Duhy. Veškerý tento lidský potenciál vstupuje do organizace s touhou uspokojit své potřeby.

Transformací vstupů na výstupy jsou vytvářeny **služby**, které Duha nabízí svým členům, ale také veřejnosti. Základní činností Duhy je pravidelná činnost dužin, na níž je postaveno celé fungování a podstata Duhy. K těmto činnostem patří pravidelné jednodenní či vícedenní akce, dětské tábory, zahraniční výměny dobrovolníků v dužinách, integrace dětí a mládeže

s postižením do společnosti. Devizou činnosti dužin je celorepublikové působení, které mnohdy sahá až za hranice státu (viz. zahraniční výměny). Duhové programy Trochujinak, Participace a Zámeček zobrazují organizaci v dobrém světle a pomáhají šířit její dobré jméno organizace i do zahraničí. Konkrétně o program Trochujinak v poslední době až dvojnásobně vzrostl zájem a Duha má tak možnost ovlivňovat svou činností i veřejnost a místní komunitu. Akce pořádané pro neorganizované děti a mládež jsou rovněž silnou stránku sdružení. Kromě již zmiňovaného šíření a upevňování dobrého jména organizace pomáhají dětem a mládeži nalézt jinou formu volnočasových aktivit a všeobecně trávení volného času. Shrňme-li si veškerou činnost sdružení, můžeme jednoznačně konstatovat, že díky své různorodosti a diferenciaci nabízených služeb má výrazný potenciál a zvyšuje svou konkurenceschopnost.

Pakliže vstupem je lidský kapitál vstupující do organizace s touhou uspokojit své potřeby, jsou **výstupem** spokojení dobrovolníci a pracovníci, kteří své potřeby uspokojili. Mají pocit sounáležitosti a satisfakce, seberealizují se a mohou své pocity, zkušenosti a zážitky sdílet se stejně založenými lidmi. Jelikož v Duze existuje problém anonymity dužin a jejich izolovanost, nemůže mezi dobrovolníky či pracovníky k takovému sdílení dojít. Dobrovolníci se uspokojují v rámci své dužiny, ale v rámci celého sdružení nikoliv. Ať už jednotlivec nebo dužina se s organizací neidentifikují. A pakliže se s ní neidentifikují, nemají potřebu hájit její zájmy, snažit se o její rozvoj a růst.

V rámci **marketingu**, kde spíše hovoříme o PR, se Duha zasazuje o velmi kreativní a vtipnou propagaci. Od letošního roku provází PR dva maskoti – duhový kluk a duhová holka. Tyto postavičky jsou vyobrazeny na celé řadě propagačních předmětů, počínaje tričky, plackami, magnetkami, přes plátěné tašky až webové stránky, které by měly být v brzké době takto upgradeovány. K dalším propagačním předmětům patří například propisky, samolepky, vlajky, letáky, plakáty aj. Samozřejmostí jsou webové stránky, na kterých mají dužiny zpřístupněnou svou členskou sekci. Duha svou činnost prezentuje na sociální síti facebook, výročními zprávami a také Duhovým listím. Svou roli zde hraje zastupování Duhy na veřejnosti, v médiích a před celou řadou úřadů.

Co se týče **servisu**, poskytuje občanské sdružení bezplatně všem svým členům a na akcích pořádaných Duhou úrazové pojištění. Kromě tohoto pojištění, jsou všechny statutární orgány a hlavní vedoucí dětských táborů automaticky zařazeni do odpovědnostního pojištění. Toto pojištění Duha také nabízí ostatním vedoucím a dobrovolníkům za roční poplatek 65 Kč.



Možnost takového pojištění je velmi silnou stránkou a v takových sdruženích je velmi ojedinělá.

### **3.4.2 Podpůrné aktivity hodnotového řetězce**

Podpůrné aktivity sestávají z podnikové infrastruktury, řízení lidských zdrojů, technologického vývoje a získávání (opatření) vstupů.

**Podniková infrastruktura** zahrnuje veškeré aktivity dotýkající se všech hlavních a podpůrných činností. Co se týče strategického řízení, občanské sdružení je víceméně žádným způsobem neuplatňuje. Vše je řízeno operativně a i přes dlouholeté fungování nemá organizace fakticky vytvořenou strategii. Jediným strategickým dokumentem je Koncepce rozvoje činnosti na období let 2011-2015, kterou byla nucena vytvořit k získání titulu „Organizace uznaná MŠMT pro oblast práce s dětmi a mládeží“. Přes tuto obrovskou slabinu má však Duha dobrý vnitřní řídicí systém uplatňovaný na operativní úrovni, avšak nepodložený žádnou vnitřní metodikou. Vše se děje na základně nepsaných pravidel a po dvaceti letech činnosti se členové Duhy dostávají do rozepří ohledně jejího řízení a budoucího rozvoje. Význam a nezbytnost vnitřní metodiky je natolik zásadní, že bez jejího vytvoření může dojít k ohrožení existence organizace. Bez stanovené vize a strategických cílů nemá organizace potřebu vyvíjet se a stagnuje.

Činnost základních organizačních článků probíhá informační, finanční, materiálovou, metodickou a vzdělávací podporou. Dužiny mají na webových stránkách sdružení svou členskou sekci, která jim umožňuje elektronicky podávat statistická hlášení, projekty dužin a jejich vyúčtování či hlášení táborů.

Hlavním zdrojem financování Duhy jsou dotace, zejména pak od MŠMT. Duze se povedlo stát se prioritně podporovanou organizací a získat ocenění „Organizace uznaná MŠMT pro oblast práce s dětmi a mládeží“. Současně získala Duha rovněž od MŠMT akreditaci na vzdělávání hlavních vedoucích dětských táborů. Tato akreditace umožňuje vzdělávat své členy a nabízet veřejnosti dětské tábory se zárukou kvality. Ministerstvo vnitra udělilo Duze akreditace pro projekt workcampy a Tamjdem, čímž je Duha oprávněna žádat u MV finanční prostředky. Duha je se svými projekty úspěšná, umí získat finanční prostředky, avšak jediným zdrojem příjmů na provoz je MŠMT. Pakliže by Duha nezískala dotaci, neměla by z čeho

pokryt náklady na provoz občanského sdružení. Na ostatní aktivity, tedy programy Duhy, akce s neorganizovanými dětmi a mládeží a investiční činnost jsou kromě MŠMT financovány Ministerstvem vnitra, Českou národní agenturou Mládeže nebo také Magistrátem hlavního města Praha a Nadací OKD.

**Řízení lidských zdrojů** lze v Duze posuzovat ve dvou rovinách. První z nich jsou dobrovolníci, ke kterým patří volení zástupci z dužin, tedy členové Duhovky a Malé Duhy, a všichni dobrovolníci ve sdružení, tedy statutární zástupci a vedoucí, popř. instruktoři. Tato skupina dobrovolníků pracuje ve sdružení ze svých zájmů a pomáhá tak naplňovat poslání Duhy. Za svou práci dobrovolníci nezískávají žádné finanční odměny. Druhou rovinu tvoří zaměstnanci, kdy je v pracovněprávním vztahu pouze vedoucí ústřední kanceláře a koordinátoři projektů. V pracovněprávním vztahu mohou být v některých dužinách také vedoucí či instruktoři, ať už po celý rok, nebo nejčastěji po dobu dětského tábora. Pro dobrovolníky pracující v organizaci ani pro zaměstnance není vytvořen žádný koncept vzdělávání. Pakliže je lidský potenciál nejdůležitějším vstupem organizace a v jeho znalostech, zkušenostech a dovednost tkví její úspěšnost, je absence takového konceptu zásadním negativem. Kromě toho není ani vytvořen jakýsi soubor pravidel, který by udával, jakou odbornost by měl mít předseda, místopředseda, hospodář, vedoucí či instruktor v dužině.

Protože Duha poskytuje služby, je velmi náročné zabývat se **technologickým vývojem**, který by zlepšil postavení organizace na trhu a posílil jeho konkurenceschopnost. Prostředky, které jsou pro poskytování služeb Duhy nutné, jsou běžného charakteru. Tedy výpočetní technika, komunikační prostředky, odborná literatura a samozřejmě běžný režijní materiál. V rámci výpočetní techniky a informačních technologií, byla na webových stránkách vytvořena členská sekce pro dužiny, která již byla popsána výše. Zajímavostí je také elektronická konference dužin, která probíhá na základě e-mailového nastavení a dužiny tak mohou mezi sebou jednoduše komunikovat. Avšak nejdůležitější roli zde hraje know-how, a to zejména lidský kapitál, jeho znalosti, dovednosti a zkušenosti. Řadu z těchto vlastností mají pracovníci vrozenou, ale většinu z nich musí získat praxí. Přestože jsou v Duze celkem tři školící centra, která nabízí členům Duhy řadu kurzů a vzdělávacích aktivit, není zabezpečena stejná úroveň a kvalita kurzů ve všech centrech. Aby nabízené služby Duhy nabíraly na kvalitě a lákaly větší množství zájemců, je nutné podporovat rozvoj dobrovolníků a zaměstnanců ve formě

absolvování různých kurzů, školení a jiných vzdělávacích aktivit. V této oblasti je pak možné zaznamenat jistý technologický vývoj.

**Získáváním (opatření) vstupů** rozumíme získávání a rozvíjení lidského potenciálu. Jak již bylo řečeno, v organizaci není vytvořen žádný koncept pro vzdělávání, tudíž zde není prostor pro odborný rozvoj lidských zdrojů. Získávat děti a mládež do sdružení a přimět je ke členství je v posledních letech složitější. Se změnou životního stylu nabyly na významu média a virtuální prostor a volnočasové aktivity ustoupily do pozadí. Je zde však příležitost využít kyberprostor k propagaci organizace a lákání nových členů, např. různými trailery či pomocí sociálních sítí.

### **3.4.3 Závěry analýzy hodnotového řetězce**

Z analýzy hodnotového řetězce vyplývá, že Duha má řadu silných stránek a specifických předností. Jednoznačně se zaměřuje na cílovou skupinu dětí a mládeže a naplňuje tak své poslání. Její volnočasová nabídka je pestrá a služby velmi diferenciované, zejména programy Trochujinak, Participace a Zámeček šíří dobré jméno sdružení a celorepubliková působnost s dlouholetou tradicí jen upevňují dobré základy organizace.

Přesto však slabé stránky překrývají silné a oslabují či dokonce znemožňují rozvoj organizace. Duha se opírá pouze o operativní řízení, její poslání je formulováno velmi všeobecně, přičemž vize a cíle organizace nejsou definovány vůbec. Organizace není řízena strategicky a zcela chybí vnitřní metodika, která je nezbytnou součástí každodenní práce v organizaci a která současně vypovídá o firemní kultuře.

Jediným strategickým dokumentem je „Koncepce rozvoje činnosti na období let 2011-2015“, avšak vytvořen pouze jako jedna z podmínek MŠMT pro udělení titulu „Organizace uznaná MŠMT pro oblast práce s dětmi a mládeží“. Stejně tak jsou jediným dokumentem vnitřní metodiky stanovy, bez kterých nemůže být občanské sdružení založeno a které mají řadu nedostatků. Duhovka jakožto správní orgán není provázána s ÚKD. Dle stanov (2007) je Duhovka nejvyšším orgánem v době mezi zasedáními Duhy a koordinuje a zajišťuje činnost Duhy. ÚKD je pak zřízena za účelem zajištění chodu organizace. Realita je však jiná, o každodenní řízení a zajišťování činnosti Duhy se spíše zasazuje ÚKD. Zastupuje organizaci

navenek, jedná s institucemi, vytváří dobré jméno na veřejnosti a především zná problémy organizace. Vhodné by proto bylo provázání správního orgánu s výkonným orgánem, aby byla organizace řízena efektivně a nedocházelo ke zbytečným rozporům a obstrukcím tak, jako je to v současné době.

**Tab. 3.2 – Silné a slabé stránky občanského sdružení Duha**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Akreditace projektů workcampy, Tamjdem, EVS	Organizace není řízena strategicky, chybí strategie
Akce s neorganizovanými dětmi a mládeží	Není stanovena vize a cíle organizace
Integrace dětí a mládeže s postižením do společnosti	Chybí vnitřní metodika
Programy Trochujinak, Participace a Zámeček	Poslání je formulováno velmi všeobecně
Členská sekce na webových stránkách	Není kladen důraz na vzdělávání, chybí koncept vzdělávání
Různorodá činnost dužin	Nedostatečná identifikace člena s organizací
Dlouholetá tradice	Izolovanost a anonymita dužin k samotné Duhy i k sobě navzájem
Celorepubliková působnost	V organizaci jsou nefunkční dužiny
Pojištění členů Duhy	Členská základna stárne – 78% ve věku 6-26 let
Know-how – lidský kapitál	Dužiny nemají pocit zodpovědnosti
Titul „Organizace uznaná MŠMT pro oblast práce s dětmi a mládeží“	Rozpory mezi členy o způsobu řízení a vývoje
	Chybí provázanost zastupitelské demokracie s vedením (ÚKD x Duhovka)
	Na provoz zajištěn pouze jediný zdroj příjmů – MŠMT

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.5 SWOT analýza

Po analýze prostředí organizace přichází na řadu syntéza výsledků, tedy vytvoření SWOT analýzy. Hodnocení silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení bylo provedeno čtyřčlenným týmem stejného složení jako při hodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Hodnocení probíhalo pomocí SW podpory, kdy bylo nutno nejdříve identifikovat jednotlivé hodnocené oblasti vždy s odůvodněním, proč je daná stránka silnou nebo slabou, resp. příležitostí nebo ohrožením. Poté každý člen týmu individuálně provede párové srovnání, silných a slabých stránek. Následuje zjištění počtu priorit jednotlivých stránek, nejdříve za jednotlivé členy týmu a poté za celý tým. V navazujícím kroku jsou stránky seřazeny dle důležitosti. Příležitosti a ohrožení se hodnotí týmově, kdy se u příležitostí stanoví atraktivita dopadu s pravděpodobností vzniku a celková úroveň přínosu a u hrozeb se určuje závažnost dopadu s pravděpodobností vzniku a celková úroveň rizika. Stejně jako u silných a slabých stránek, jsou příležitosti a ohrožení seřazeny dle hodnot. Tvorba SWOT analýzy prostřednictvím SW podpory je uvedena v Příloze 9 – 23.

Pro zjištění, kterou strategii má organizace využít, se vytváří matice výsledků SWOT analýzy, pro kterou je nutné znát ohodnocení silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení. Na Obr. 3.2 – Matice strategií zobrazuje výslednou strategii. Protože slabé stránky převažují nad silnými stránkami a ohrožení nad příležitostmi, měla by se Duha dát cestou strategie vyhýbání (WT), někdy také nazývanou jako strategie úniku nebo likvidace.

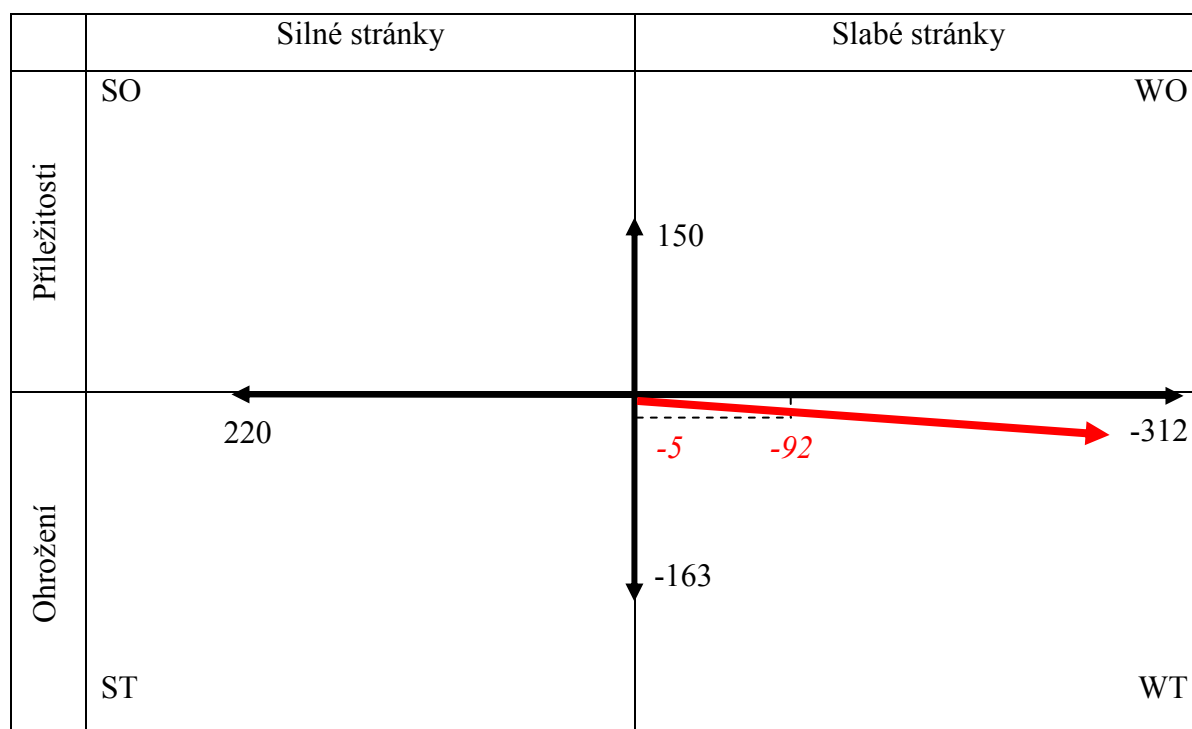
Aby organizace mohla pokračovat ve své činnosti, musí odstranit slabé stránky a vyhýbat se hrozbám. Pro tento účel byly vytvořeny tři možné kombinace WT strategií (viz. Příloha 23):

1. Formulování jednoznačného poslání doplněné o vizi a cíl Duhy spolu se strategií, zamezí klesajícímu počtu dětí a mládeže a uvědomění si významu veřejně prospěšné činnosti.
2. Chybějící strategické řízení spolu s vnitřní metodikou, neprovázaná zastupitelská demokracie s vedením a přetrvávající rozpory mezi členy o způsobu řízení a vývoje do budoucna, mohou vést k odebrání titulu „Organizace znaná MŠMT pro oblast práce

s dětmi a mládeží“. Tyto slabé stránky je nutno odstranit, aby případně organizace nepřišla o titul.

3. Nefunkční dužiny nepracující s dětmi a mládeží a nenabízející volnočasové aktivity mohou ve svém důsledku mít svůj podíl na klesajícím zájmu o tyto aktivity a poklesu významu veřejně prospěšné služby činnosti, jelikož to samy nepodporují svou aktivitou. Vytvořením podmínek zabránění vzniku dalších nefunkčních dužin a jejich přetrvávání, nebude tato hrozba tak významná.

**Obr. 3.2 – Matice strategií**



Zdroj: vlastní zpracování

## 4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z výsledků SWOT analýzy vyplývá, že se Duha musí zaměřit na strategii vyhýbání, tedy odstranit slabé stránky a vyhnout se hrozbám. Jednou ze slabých stránek je chybějící strategie, v rámci jejího návrhu je nabídnuto řešení k odstranění dalších slabých stránek. Samostatnou strategií pak tvoří návrh systému vzdělávání v Duze, který by měl být ze své podstaty vytvořen zvlášť. Závěrem je vytvořen návrh vnitřní metodiky, která také vyřeší související slabé stránky občanského sdružení.

### 4.1 Návrh strategie občanského sdružení Duha

Pro vytvoření strategie je nutné znát nejen stávající stav organizace a vlivy na ni působící, ale organizace musí mít vytvořenou vizi, poslání a znát své cíle. Poslání, které v současnosti Duha má, je ale velmi všeobecné a nevyplývá z něj, proč organizace existuje, co dělá a kam směřuje. Vize a cíl nemá Duha definovány vůbec, proto navrhuji následující znění základních stavebních kamenů strategie doplněné o motto sdružení, které je již používáno.

**Poslání:** Rozvoj osobností dětí a mládeže netradičními zážitky a aktivním přístupem k životu a společnosti.

**Vize:** Celorepublikově působící organizace dětí a mládeže, která nabízí volnočasové aktivity na principech zážitkové pedagogiky a která svou činností integruje děti a mládež se specifickými potřebami do společnosti.

**Cíl:** Rozšíření členské základny dětí a mládeže nabízením pestré škály atraktivních volnočasových aktivit za účelem posílení konkurenceschopnosti organizace.

**Motto:** Život je barevný!

Tvorba strategie vychází z analýzy prostředí organizace, zejména z výsledků SWOT analýzy. Z této analýzy vychází strategie vyhýbání, jejímž cílem je vyhýbání se hrozbám a odstranění slabých stránek. V některých publikacích se doporučuje v tomto případě buď odchod z odvětví nebo redukce či likvidace podnikatelských aktivit. Protože jsou však téměř všechny slabé stránky takového charakteru, že je lze odstranit, jeví se jako jedno z řešení zůstat v odvětví a slabé stránky odstranit a přeměnit ve stránky silné (např. z chybějícího konceptu

vzdělávání se může stát velmi dobrý a kvalitní systém vzdělávání, který by posílil konkurenceschopnost organizace).

Koncepce strategie měla být zaměřena především na **podporu celoduhové vzájemnosti a meziduhinových vztahů**, což lze definovat jako cíl strategie. Ve výčtu slabých stránek organizace existuje soubor stránek, které se navzájem ovlivňují a mají negativní vliv na činnost celé Duhy, k tomuto souboru patří následující stránky:

- nedostatečná identifikace člena s organizací
- izolovanost a anonymita dužin k samotné Duze i k sobě navzájem
- nefunkční dužiny v organizaci
- stárnutí členské základny
- nezodpovědnost dužin vůči Duze

Vycházíme-li z názvu občanského sdružení a charakteristiky jeho činnosti, je nefunkční dužina ta, která nepracuje s dětmi a mládeží a nenabízí volnočasové aktivity. Pravidelná činnost, tedy situace, kdy se dužina schází min. dvakrát do měsíce, není podmínkou. A vycházíme-li z teze, že dužina pracuje s dětmi a mládeží, měla by členská základna být složena z těchto členů, tedy z členů, jejichž věková struktura je mezi 6 - 26 lety. S nefunkčními dužinami je spojeno neefektivní řízení organizace a růst nákladů vynakládaných na tyto dužiny. Je pravdou, že občanské sdružení je dle stanov (2007, odst. 2) „...sdružení otevřené pro všechny lidi bez ohledu na věk, rasu, vyznání, barvy pleti, vzdělání, sociální původ a další předpoklady.“. Nelze tedy nikoho vyloučit ze sdružení na základě věku, ale ve stanovách by mělo být definováno, kdo je dužina a jaké jsou podmínky její existence ve sdružení.

Aby bylo transparentně doloženo, že dužina s dětmi a mládeží skutečně pracuje, je samozřejmostí statistické hlášení dužiny doplněné o jmenný seznam členů, zasílající se na ÚKD. Tento jmenný seznam není nikterak v rozporu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně údajů. Jmenné seznamy nejsou předávány třetí osobě, ale dužiny jakožto základní články občanského sdružení Duha, ne samostatná občanská sdružení, je předávají vedení organizace, v níž jsou členy. Kromě běžných statistických činností je jmenný seznam důležitý pro zabránění duplicity členů ve více dužinách a zejména pro transparentnost skutečné činnosti dužiny se skutečnými členy.



Mimo statistická hlášení a jmenné seznamy, jsou samozřejmostí funkční aktualizované webové stránky, ze kterých je patrná činnost dužin, a které mimo průkaznost činnosti zviditelňují a pozvedávají dobré jméno organizace. Webové stránky, na nichž je krom jednotné grafiky také logo sdružení popř. logo dužiny nebo výroční zprávy dužiny, jsou součástí organizační kultury.

Stárnutí členské základny není samozřejmě způsobeno jen dužinami, které nepracují s dětmi a mládeží a jejich členskou základnu tvoří pouze dospělí, přestože mají na tom svůj podíl, ale také klesajícím zájmem dětí a mládeže o volnočasové aktivity. Z celkového počtu 75 dužin, má 21 dužin větší podíl dospělých než dětí a mládeže. Nutná podmínka práce s dětmi a mládeží, přičemž tato věková skupina je v dužině dominantní, je tedy na místě. Zvýšit zájem o volnočasové aktivity lze např. využitím mainstreamových médií, se kterými se ztotožňuje velké množství dětí a mládeže.

Cosé týče nedostatečné identifikace člena s organizací, se kterou je spojena i anonymita a izolovanost dužin, je Duha na dobré cestě jak tento problém odstranit. Prvním rokem běží v organizaci celoduhová hra s názvem Duhové cesty, jejímž účelem je seznámení se s kraji, ve kterých působí dužiny. Soutěže se účastní pár dužin, kdy soutěží jak jednotlivci, tak dužiny a mohou vyhrát placky Duhy, trička Duhy či jednotlivých programů. V dalším ročníku se soutěžní otázky mohou týkat přímo jejich činnosti a historie. Jednou z možností odstranění anonymity jsou také plánovaná celoduhová setkání a společné aktivity dužin. Dužiny však musí být dostatečně motivovány, aby se nesoustředily jen na svou činnost. Takovou motivací může být např. určitá forma finanční podpory. Pro podporu celoduhové vzájemnosti je také na místě jednotná grafika webových stránek dužiny provázaná s hlavními webovými stránkami Duhy.

Nezodpovědnost dužin vyplývá z nedodržování termínů plateb členských příspěvků a desátků nebo také zasílání statistických hlášení. Dužiny ve svých projektech záměrně nadhodnocují rozpočty, aby získaly vyšší dotaci, kterou pak ale často neumí vyúčtovat. Proto by statutární orgány, které mají tuto problematiku na starosti, měly absolvovat kurz projektování, tvorby rozpočtu a vyúčtování dotací, aby se zamezilo zbytečným nákladům na přepracování projektů a jejich vyúčtování. Nadto by měla být opětovně přijata směrnice týkající se nakládání s dotacemi MŠMT v Duze, kterou již Duhovka jednou schválila, ale VD ji zrušila. S tímto vyvstává problém kompetentnosti orgánů Duhy. Má VD pravomoc zrušit rozhodnutí Duhovky? Jestliže ano, může pak zrušit jakékoliv rozhodnutí Duhovky, což je naprostá absurdita. Směrnice nakládání s dotacemi MŠMT upravuje podmínky týkající se nejen

žadatele dotace, ale také jejího použití, způsobu vyúčtování a termínů. Součástí směrnice by měl být dotační vzorec, na základě kterého se rozděluje získaná dotace od MŠMT jednotlivým dužinám.

#### 4.2 Návrh systému vzdělávání občanského sdružení Duha

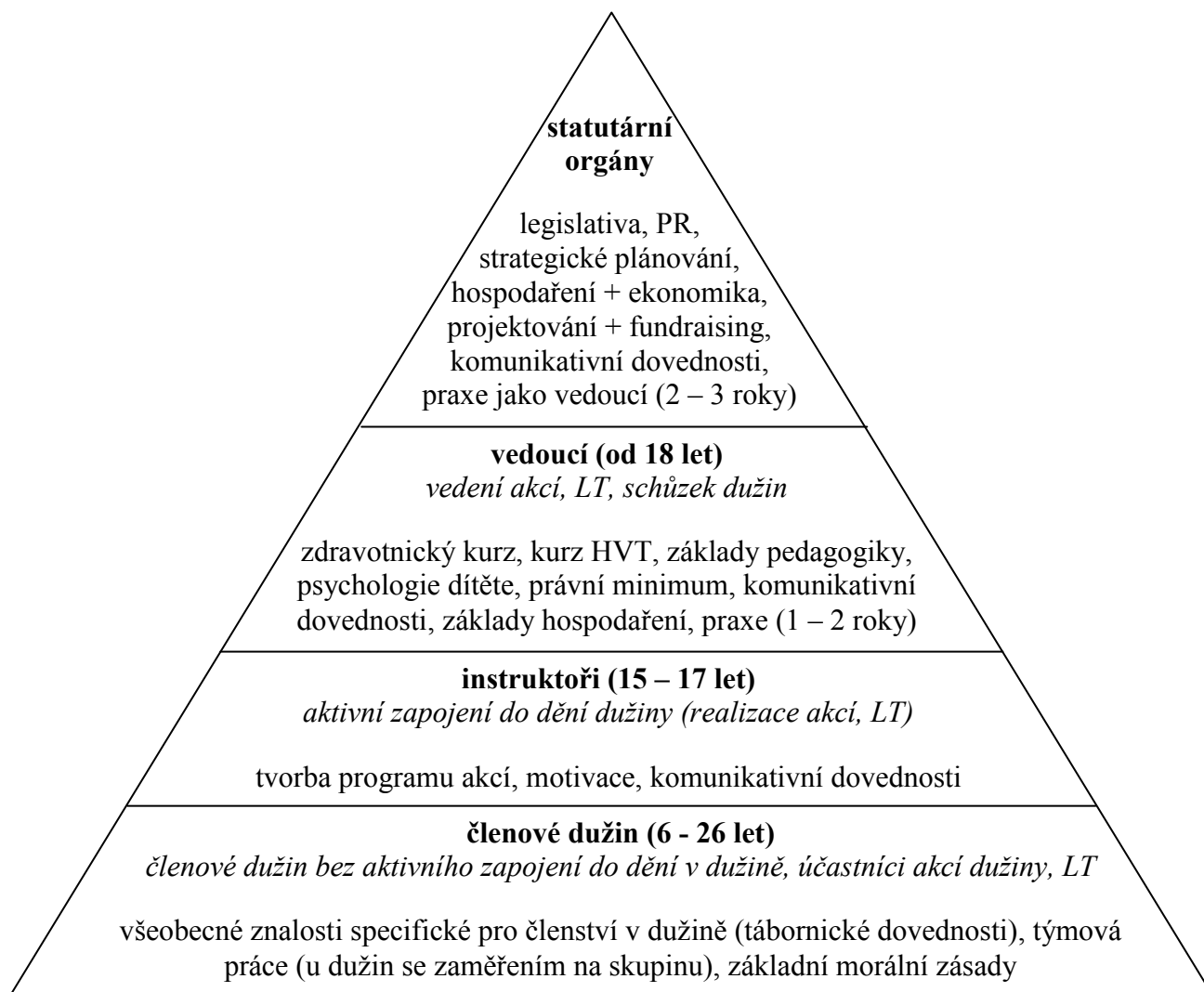
V současné době probíhá vzdělávání v Duze na dobrovolnické bázi ve třech školících centrech (Přerov, Náchod, Praha), avšak kurzů a vzdělávacích aktivit se účastní jen malé procento členů Duhy, přičemž také není zabezpečena stejná úroveň kurzů ve všech školících centrech.

Před zpracováním vlastní koncepce vzdělávání je nutno provést šetření v jednotlivých dužinách, jehož cílem je zjištění současného stavu dosaženého vzdělání a kvalifikací instruktorů, vedoucích a statutárních orgánů, aby mohl být systém vzdělávání správně nastaven. Jedním z možných způsobů systému vzdělávání je **duhová pyramida vzdělávání**, kde by jedinec postupoval od nejnižší úrovně až po nejvyšší, přičemž absolvování jedné úrovně by bylo nutnou podmínkou pro vstup do úrovně vyšší. Každá úroveň by obsahovala povinnou a nepovinnou část, přičemž povinná část by ručila za kvalitu volnočasových aktivit.

Duhová pyramida vzdělávání by měla celkem čtyři úrovně, kdy první úroveň tvoří členové dužin, druhou instruktoři, následující úroveň je tvořena vedoucími a poslední úroveň jsou statutární orgány dužin, přičemž musí být jednotlivé funkce charakterizovány. Otázkou však zůstává, zda by se jednotlivé vzdělávací části úrovně měly realizovat jako samostatné kurzy, na jejichž závěru by úspěšný absolvent získal osvědčení, nebo by každý jedinec studoval sám na základě předem vytvoření osnovy a poté by byl přezkoušen zkušební komisí, či tyto dva možné způsoby zkombinovat dle typu a obsahu vzdělávací aktivity. Jednotlivé kurzy by také bylo možné zařadit na celoduhové setkávání, např. Duhová brána nebo Duhový most.

Duhová pyramida vzdělávání zabezpečí kvalitu volnočasových aktivit a kontinuitu vzdělávání členů a dobrovolníků v Duze. Grafické znázornění duhové pyramidy je uvedeno pouze s povinnými vzdělávacími aktivitami (viz. Obr. 4.1).

**Obr. 4.1 – Duhová pyramida vzdělávání**



Zdroj: vlastní zpracování

### **4.3 Návrh vnitřní metodiky občanského sdružení Duha**

Vnitřní metodika vychází z platné legislativy a je nezbytnou součástí práce v organizaci. Tvorba zcela chybějící metodiky musí vycházet z jejího plánu, přičemž by měla být používána jednotná soustava a terminologie. Metodika by měla být účelná, přehledná a stručná. Výchozí metodikou je **metodický řád**, který upravuje vytváření předpisů v organizaci, jeho přípravu, projednávání, vydávání a aktualizace [3]. Soustava vnitřní metodiky by neměla být složitá a rozsáhlá. Obvyklou praxí je dvouúrovňová metodika tvořena řády a směrnicemi, kdy jsou řády předpisy nejvyšší úrovně, na ně navazují směrnice

a rozvíjí je. Součástí metodického řádu je postup připomínkového řízení, kde je stanoveno kdo je zpracovatelem návrhu, jakým způsobem a kdo může návrh připomínkovat a jaká je doba trvání připomínkového řízení. Poté je návrh schválen, podepsán a evidován. Forma evidence by měla být v tištěné podobě, přičemž je vhodné vést ji i v elektronické podobě pro snadnou dostupnost. Způsob evidence by měl být jednoduchý a přehledný. Nesmí chybět správce metodiky, který ji eviduje, udržuje předpisy v platnosti a zasazuje se o její aktualizaci.

V prvním kroku změny vnitřní metodiky Duhy by měla být změna **stanov**, jejíž součástí bude nové poslání a vize organizace. V charakteristice činnosti sdružení by měl být kladen důraz na práci s dětmi a mládeží a nabízení volnočasových aktivit na principech zážitkové pedagogiky. Tato změna se týká odstavce 2 – Poslání a postavení Duhy.

Ve snaze zabránit existenci nefunkčních dužin by v odstavci o dužinách mělo být formulováno, kdo je dužina. Tedy dužinou se rozumí dužina, která pracuje s dětmi a mládeží a která nabízí volnočasové aktivity. Pokud dužina neprovozuje svou činnost transparentně, je to důvod k jejímu zániku, což by mělo být zaneseno do odstavce o zániku členství v Duze.

Výraznou změnou stanov je pak provázání ÚKD s Duhovkou jako zásah do organizační struktury organizace. U podnikatelských subjektů je běžnou praxí provázání představenstva (viz. Duhovka) a managementu (viz. ÚKD). Kancelář každodenně řídí organizaci, řeší běžné organizační problémy a spolupracuje se všemi dalšími orgány a články sdružení. Provázáním těchto orgánů dojde k zefektivnění řízení organizace a zabránění sporů mezi členy o způsobu řízení a jejím vývoji. Na tomto místě musí být ve stanovách jasně vymezeny kompetence jednotlivých orgánů tak, aby si nemohly vzájemně rušit svá rozhodnutí. Jedním z možných způsobů provázání je spojení funkce vedoucí kanceláře Duhy a prezidentky Duhy, nebo se pracovníci ÚKD stanou členy Duhovky.

Ze stanov pak vychází tvorba **organizačního řádu**, který upravuje denní chod organizace a popisuje základní řízení sdružení. Organizační řád by měl konkretizovat činnost jednotlivých orgánů a základních článků a jejich kompetence. Na základě popisu chodu organizace a vymezení jednotlivých článků je vytvořena organizační struktura jako nedílná součást organizačního řádu.

Součástí organizační kultury je **etický kodex**, který vyzdvihuje základní hodnoty organizace, pravidla etického chování pracovníků a dobrovolníků v organizaci a etické chování organizace vůči společnosti.

Tyto tři základní dokumenty by neměly chybět žádné organizaci, přestože jejich tvorba není nijak podmíněna, vyjma stanov. Součástí vnitřní metodiky by ale v Duze měla být také již zmiňovaná směrnice o nakládání s dotacemi MŠMT v Duze, samozřejmostí je účetní řád doplněný o směrnice týkající se vedení pokladny, oběhu účetních dokladů, cestovních náhrad, evidence majetku a zpracování mezd.

## 5. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla analýza prostředí občanského sdružení jako základ pro tvorbu strategie doplněný o identifikování vize a cíle organizace. Z výsledků analýzy vyplývá převaha slabých stránek nad silnými stránkami a současně převaha ohrožení nad příležitostmi. Výsledek analýzy není pro Duhu přívětivý, jelikož strategie, kterou musí vytvořit, je strategií vyhýbání. V tomto případě se mnohdy doporučuje z odvětví odejít nebo alespoň redukovat či likvidovat podnikatelské aktivity.

Za podmínek odstranění slabých stránek však může Duha v odvětví setrvat. Pakliže by však byla nadále řízena stejným způsobem, hrozí její zánik, protože současná situace je dlouhodobě neudržitelná. Doposud neměla Duha vytvořenou žádnou strategii, její poslání bylo formulované velmi všeobecně a vize a cíl chyběly zcela. Bez vytvořené představy, čeho chce organizace dosáhnout a jakým směrem jít, stagnuje, a nemůže konkurovat ostatním organizacím v odvětví. Její konkurenceschopnost se snižuje, a to i přesto, že má řadu silných stránek a vytvořen velmi silný základ pro existenci.

Navrhované změny a doporučení jsou vcelku radikální. Kromě způsobu snížení nefunkčních dužin a jejich možného vzniku, může být největším problémem navrhovaná změna stanov, bez níž není možné slabé stránky organizace odstranit. Je možné, že zástupci dužin na VD se neztotožní s návrhem a změnu stanov zamítnou. Měli by si však uvědomit, jak je situace vážná a jak mohou nepřijetím změny ohrozit existenci celé Duhy.

Působení nevládních neziskových organizací pracujících s dětmi a mládeží a jejich snaha o aktivní přístup k životu a zejména ke společnosti, je velmi zásadní. Dobrovolnická činnost podporuje význam prospěšné činnosti a ovlivňuje veřejnost. Děti a mládež si v takových organizacích uspokojují své potřeby a realizují se v nich. Velký podíl dětí a mládeže si zde vytváření pevné vazby, činnost organizací pozitivně působí na jejich chování a je schopná ovlivnit i jejich budoucnost.

Členové Duhy by si proto měli uvědomit, co je posláním organizací pracujících s dětmi a mládeží a jak jsou důležité pro společnost. Podpora myšlenky rozvoje Duhy a posílení její konkurenceschopnosti, namísto jejího zániku, bude krok správným směrem.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Odborné publikace

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] GRASSEOVÁ M.; DUBEC R.; ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [3] HRONCOVÁ, M. *Moderní nezisková organizace – základy jejího řízení, metodika a praktické rady v kostce*. 1. vyd. Praha: FPS Repro, 2010. 128 s. ISBN 978-80-904519-0-2.
- [4] HUČKA, M. *Strategie podniku – power pointové prezentace*. Přednáška, 2009.
- [5] HUČKA, M.; MALÝ, M.; OKRUHLICA, F. *Správa společností*. 1. vyd. Praha: Kernberg Publishing, 2007. 276 s. ISBN 978-80-903962-0-3.
- [6] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [7] JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Competer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- [8] KAŽMIERSKI, T.; PELCL, P. *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: REC ČR & CpKP, 2003. 57 s.
- [9] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL O. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [10] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [11] PLAMÍNEK, J. [et al.] *Řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Agnes, 1996. 186 s.
- [12] PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 2th ed. New York: Free Press, 1998. 406 p. ISBN 0-684-84148-7.

- [13] SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [14] VEBER, J. [et al.] *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

### Internetové zdroje

- [15] *Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. [cit. 2011-03-04].  
Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr\\_od\\_roku\\_1989#01](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#01).
- [16] *Duha – sdružení dětí a mládeže pro přírodu, volný čas a recesi* [online]. c2000-2010 [cit. 2011-02-24]. Dostupné z: <http://www.duha.cz/>.
- [17] *Koncepce státní politiky pro oblast dětí a mládeže na období 2007 – 2013* [online]. c2006 [cit. 2011-03-04]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mladez/koncepce-statni-politiky-pro-oblast-deti-a-mladeze-na-obdobi-2007-2013>.
- [18] *Makroekonomická predikce* [online]. [cit. 2011-03-03].  
Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro\\_pre.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre.html).
- [19] *Program Participace* [online]. c2005-2010 [cit. 2011-02-26].  
Dostupné z: <http://www.participace.cz/>.
- [20] *Program státní podpory práce s dětmi a mládeží pro státní neziskové organizace na léta 2011 – 2015* [online]. c2006 [cit. 2011-03-03].  
Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mladez/programy-statni-podpory-prace-s-detmi-a-mladezi-pro-nestatni-2>.
- [21] *Různé* [online]. c2000-2010 [cit. 2011-02-24]. Dostupné z: <http://www.duha.cz/ruzne>.
- [22] *Trochujinak* [online]. [cit. 2011-02-26]. Dostupné z: <http://www.trochujinak.cz/cz/onas/>.
- [23] *Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v ČR v letech 1993 – 2009* [online]. [cit. 2011-03-04]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/9344>.
- [24] *Životní podmínky* [online]. [cit. 2011-03-04].  
Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zivotni\\_podminky\\_%28eu\\_silc%29](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zivotni_podminky_%28eu_silc%29).



## **Zákony**

- [25] *VYHLÁŠKA č.106/2001 Sb., o hygienických požadavcích na zotavovací akce pro děti.*  
Sbírka zákonů: Česká republika, roč. 2001, částka 42, s. 2850 - 2853.
- [26] *ZÁKON č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví.* Sbírka zákonů: Česká republika,  
roč. 2000, částka 74, s. 3622 - 3663.

## **Interní zdroje**

- [27] Metodika nakládání s dotacemi MŠMT v Duze
- [28] Plán činnosti Duhy na období let 2011 – 2015
- [29] Stanovy sdružení Duha
- [30] Statistická hlášení dužin k 31.3.2011
- [31] Účetní závěrky Duhy 2010
- [32] Výroční zpráva za rok 2009

## SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
ERD	Evropský rok dobrovolnictví
EU	Evropská unie
EVS	Evropská dobrovolná služba
FO	fyzická osoba
HDP	hrubý domácí produkt
LTV	Long Term Volunteering
MD	Malá Duha
MF	Ministerstvo financí
min.	minimálně
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MV	Ministerstvo vnitra
např.	například
NNO	Nevládní neziskové organizace
NPDM	Národní parlament dětí a mládeže
obr.	obrázek
popř.	popřípadě
PR	Public relations
příp.	případně
resp.	respektive
SCI	Service Civil International
tab.	tabulka

tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
ÚKD	Ústřední kancelář Duhy
VD	Velká Duha

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 2.1 – Proces strategického řízení

Obr. 2.2 – Typologie tvorby a zadávání podnikatelských cílů

Obr. 2.3 – Členění okolí podniku

Obr. 2.4 – Hybné síly konkurence v odvětví

Obr. 2.5 – Matice analýzy zainteresovaných stran

Obr. 2.6 – Hodnotový řetězec

Obr. 2.7 – Organizační struktury

Obr. 2.8 – Styl vedení organizace

Obr. 2.9 – Fáze provedení SWOT analýzy

Obr. 2.10 – Matice SWOT

Obr. 3.1 – Logo Duha – sdružení dětí a mládeže pro volný čas, přírodu a recesi

Obr. 3.2 – Matice strategií

Obr. 4.1 – Duhová pyramida vzdělávání

## **SEZNAM TABULEK**

Tab. 2.1 – Nejdůležitější oblasti jednotlivých ministerstev

Tab. 2.2 – Přehled faktorů jednotlivých skupin v makrookolí

Tab. 2.3 – Ohodnocení závažnosti dopadu hrozby

Tab. 2.4 – Ohodnocení pravděpodobnosti vzniku hrozby nebo příležitosti

Tab. 2.5 – Ohodnocení atraktivity dopadu příležitosti

Tab. 3.1 – Příležitosti a ohrožení občanského sdružení Duha

Tab. 3.2 – Silné a slabé stránky občanského sdružení Duha

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.4.2011

Bc. Helena Rašková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Podkopčů 68, 744 01 Frenštát p.R.